ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

المجلد الثامن والعشرون العـدد الثاني- ديسمبر - (كانون أول) 2008

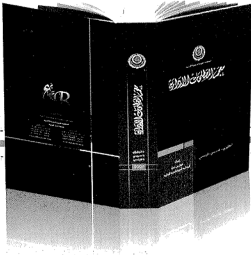


تصدرها

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

جامعة الدول العربية

القاهرة - جمهورية مصر العربية



معجم المصطلحات الإدارية

انجليزي - عربي - فرنسي

www.arado.org.eg

دأبت المنظمة العربية للتنمية الإدارية منذ نشأتها على الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية بما يخدم قضايا التنمية الشاملة. وقد أولت اهتماما خاصا بنشاط النشر متمثلا في البحوث والدراسات باعتباره إحدى الأدوات الرئيسة لممارسة دورها القومي. وتحقيقا لهذا الدور الذي يتمثل في تلبية احتياجات القارئ العربي، وإدراكا منها لمدى أهمية الدور الذي تقوم به في توعية القارئ العربي والنهوض بمستوى فكره وثقافته ووعيه الإداري، وما يتطلبه ذلك من إطلاعه على كل ما يستجد حوله عربيا وعالميا، حرصت المنظمة على إعداده وتزويده، في كل ما تصدره، بالمعرفة على نحو يعضد ويثري تجاربه وممارساته بشكل يواكب روح المعاصرة والحداثة.

وانطلاقا من هذا التوجه جاء "معجم المصطلحات الإدارية" خدمة للباحث العربي المتخصص، فحرصنا - قدر الإمكان - ضمن 4774 مصطلحًا على أن يتناول هذا المعجم المصطلحات المستخدمة في مجالات الإدارة بفروعها وتخصصاتها المختلفة من محاسبة، وتسويق وإدارة أعمال، وكذلك كل ما يتصل بها من علوم إحصائية ونظم معلوماتية واقتصادية، وموارد بشرية، وممارسات تنظيمية وقانونية.

وقد عمدنا من خلال هذه التجربة أن يتضمن المعجم - بالإضافة إلى تناوله للمصطلحات المتخصصة - مجموعة من المصطلحات التي يمكن أن تعين الباحث العربي غير المتخصص في الإدارة في مجال تخصصه ليلائم احتياجات طلاب الجامعات والدراسات العليا وأساتذة الجامعات في آن واحد.

أعد هذا المعجم بثلاث لغات، الإنجليزية، والفرنسية، والعربية. واعتمد في ترتيب مصطلحاته على الترتيب الهجائي باللغة الإنجليزية، مع شرح مفصل للمعنى باللغة العربية.

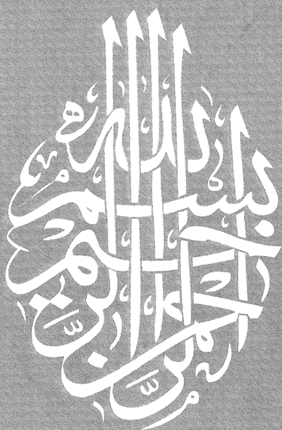
النسخة الإلكترونية

تعميمًا للفائدة وترسيخًا لها تم تصميم هذا المعجم في شكل إلكتروني، حيث تم إعداد نسخة إلكترونية من هذا المعجم، على موقع المنظمة www.arado.org.eg، حيث يمكن للباحث عن طريق محرك البحث Search Engine , الذي تم تشغيله، إدخال المفردات بإحدى اللغات الثلاث ليتعرف على ما يقابلها باللغتين الأخريين. والجدير بالذكر أنه، إضافة إلى النسخة الورقية من المعجم، تم أيضًا إخراج هذا العمل في اسطوانات مدمجة طض يمكن للمهتمين الحصول عليها من المنظمة.

وقد حرصت المنظمة في الإعداد لهذا العمل وتنفيذه على الاستعانة بمجموعة متميزة من الخبراء العرب في كافة التخصصات والمجالات التي شملها هذا المعجم، فجاء وراءه جهد ضخم قيم، ورصيد معرفي متميز.

نأمل أن يكون هذا المعجم في خدمة الباحث، وأن يعينه ويسهم في تقديم معرفة بناءة وقيمة.

والله ولي التوفيق،،،



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



الرقم الدولي المعياري للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة علمية مُحكمة نصف سنوية متخصصة في العلوم الإدارية، والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الثامن والعشرون | العدد الثاني | ديسمبر (كانون أول) 2008



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

- قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):
  - ($30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
  - ($50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.
- تسدد الاشتراكات:

- بموجب تحويل بنكي على حساب (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) لدى البنك التجاري الدولي على الحساب التالي:

Arab Administrative Development Organization

Account No.	: 3190300156 - Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Heliopolise - Cairo - Egypt
Swift Code	: CIBEEGCX 031
Correspondent	: The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza (New York)
Swift Code	: CHASUS 33 - New York, N.Y.10081

◄ ملحوظة/ للأهمية برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم: 22580077 (00202) مدون عليه الغرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة) واسم الجهة التي قامت بالتحويل.

المراسلات

توجه باسم:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف: 22580006 (202) - فاكس: 22580077 (202)

e-mail: alaasalm@arado.org.eg Web Site: www.arado.org.eg

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشـــر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- **الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:**

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) **هيكل التقرير**، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين العربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:

– مقدمة تعرّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.

– عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.

– الفروض أو المحاور أو التساؤلات.

– حدود البحث.

– منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

– النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

– الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

– الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) **حجم التقرير**: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) **مواصفات الطباعة**: ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد ا لأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

(4) **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطي عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) **الهوامش والمراجع:**

– يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.

– يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العلاق،1983) و(عابدين، وحبيب،1987) و(Marshall.1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

(محجوب وآخرون، 1983) و(Kaufman et al.,1986). وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطان،1987؛ التويجري،1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق، 1983:50) و(Marshall, 1984:50-53) .

– يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.

– ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

– تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.

– يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات الببليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) **الكتب:**

• الردادي، محمد بن مسلم. 2002. **إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال.** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

• تريسي، وليم ر. 1990. **تصميم نظم التدريب والتطوير**. ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

• Lipnack, Jessica. 1997. **Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology**. 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) فصل من الكتاب:

• عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في: **واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها**. مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.

• Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: **Administrative Reform in the Arab world: Readings.** edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) الدوريات:

• زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". **المجلة العربية للإدارة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.

• PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" **The-American Economic Review**, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

• باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر** (2-3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.

• Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to **the Twentieth International Congress of Administrative Sciences,** (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

حقوق النشـــر:

تحتفظ "المجلة العربية للإدارة" بحقوق النشر لجميع الأبحاث المنشورة فيها، وتعتبر المجلة هي المالـــك الوحيد للبحث بعد نشره.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف – ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصـــلية – ويـــتم إعلامـــه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهـــداؤه خمـــس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛
- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العـــدد

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب مكاتب الاستـشارات وعـدد مـن الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في مكاتب الاستشارات في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيـق أهـداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم تصميم استبانة تتكون من جزأين، وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات الـسابقة وقـانون تنظيم مهنة الاستشارات المالية والضريبية رقم 73 لسنة 2003. وأظهرت الدراسـة أن هنـاك فروقًـا ذات دلالـة إحصائية بين أفراد العينة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أفراد العينة يشعرون بـشدة أن "اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومات في النشاط التجاري" هو من العوامل التي تؤثر في تحديد قيمة أتعاب المكتب الاستشاري.

يعرض الواقع الصناعي العالمي معاناة الكثير من الشركات الصناعية من مشكلات الإنتاجية والإنتاج غير التنافسي في الوقت الذي سجلت فيه شركات صناعية أخرى تفوقًا في الإنتاج وتحسين الجودة.

ويعتقد الباحث أن أية شركة صناعية يجب أن تراجع بين فترة وأخرى استراتيجية العمليــات كمـدخل لتحـسين محتوى العمليات وإعادة الصياغة، وهذا يساعد على توضيح مشكلة البحث والتي حددت بالتساؤلين الآتيين:

هل هناك ضعف في واقع الإنتاج والعمليات للشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية؟ وكيف تتم معالجته؟

وقد استند البحث إلى فرضية أساسية كان مفادها: يؤدي استخدام أسلوب المحاكاة بقصد تحسين محتوى استراتيجية العمليات في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية إلى تخفيض التكلفة وتحسين الجودة.

تهدف هذه الدراسة – بشكل أساسي- إلى الاطلاع على المعيار 39 الخاص بالاستثمارات في الأدوات المالية وانتقت منه تصنيف الاستثمارات ضمن فئة المعدة للبيع والمعدة للمتاجرة، حيث سعى الباحث من خلال تصميم استبانة متخصصة وزعت على المؤسسات المالية إلى معرفة ما إذا كانت تلك المؤسسات تتبع سياسة محددة في تصنيف الاستثمارات، ومعرفة ماهية الجهات التي تضع سياسات التصنيف في المؤسسات عينة الدراسة.

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء في وزارة الصحة الأردنية، وذلك عن خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة: ما هي أنواع الرقابة المتوافرة؟ وما مدى كفاءة الأداء المتوافرة لدى العاملين؟ ما مدى استجابة العاملين عن مدى فعالية الرقابة الإدارية؟ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة يحاول البحث أن يشير إلى أهم العوامل الأكثر تأثيرًا في الممارسة الواقعية للجهاز الرقابي على أداء العاملين استنادًا إلى الجوانب التي أشير إليها. ويخلص البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الأردنية، كذلك وجود فروق دالة إحصائيًا بين المؤهل العلمي وكفاءة الأداء من جهة، وفروق دالة إحصائيًا بين كل من العمر وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها وفعالية الرقابة الإدارية من جهة ثانية.

تعرضت المالية العامة الفلسطينية في الفترة 2001 / 2006 لضائقة حادة خاصة في عامي 2001 و2002، نجمت عن سياسة الحصار الإسرائيلي التي اتبعتها الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة منذ اندلاع انتفاضة الأقصى (2000/9/28). حاولت هذه الدراسة التعرف على أثر سياسة الحصار الإسرائيلي على اتجاهات تطور الموازنة العامة الفلسطينية، وتحديد أهم التغيرات الكمية التي طرأت في جانبي الإيرادات العامة والنفقات العامة، ومن ثم محاولة اقتراح السياسات والإجراءات المالية التي قد تسهم في مساعدة صانع القرار للتخفيف من حدة الأزمة المالية، وتقليص العجز المالي.

نتيجة للاستجابة الرسمية لكل من هيئة بروتلند (WCED,1987) الخاصة بالتنمية والبيئة ومؤتمر الأمم المتحدة عام 1992، تبنت غالبية الدول التنمية المستدامة كهدف وطني. ويدور النقاش الآن حول كيفية إسهام القطاعات الاقتصادية أو الأعمال في تحقيق هذا الهدف، حيث نتج عن ذلك عدد من المبادئ مثل الأعمال المستدامة أو المسئولية المؤسساتية البيئية.

والسؤال المطروح ما هو السلوك المناسب لتجسيد الاحتياجات المطلوبة للإشراف على التقدم في اتجاه الاستدامة المؤسساتية Corporate Sustainability.

ملخصات الرسائل الجامعية:

عرض كتاب:

◀ بحوث باللغة الإنجليزية ▶

Taking in consideration the term usually refers to cash paid out of earnings, this paper develops in a new place a test of different theories related to why investors want dividend. By allowing stockholders at Amman Stock Exchange Market of Jordan to participate in answering a questionnaire, it becomes possible to determine theories applicable to stockholders' behavior, or others that are not applicable. It is found that cash dividends can be used to reduce uncertainty, a clientele effect, and as a tool of signaling. At the same time, investors refuse the theories of relevancy, free cash flow hypothesis, and specific tools of agency cost. Interestingly, this result is significant to high top management in deciding its dividends policy or maximizing stockholders interest.

افتتاحيــة العــدد

المنظمــة المتعلمــة والإبــداع

يعتبر مفهوم المنظمة (Learning Organization) المتعلمة والمواضيع التي يشتمل عليها واحداً من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة. ويجد المتتبع للأدبيات العلمية اختلافــات واضحة بين رجال الفكر، فيما يتعلق بدراسة المنظمة المتعلمة، فهنالك صــعوبة فــي الوصــول إلــى تعريــف دقيق يرسم الإطــار الهيكلي الشامل، والذي يحدد مجمل الأنظمــة والعمليــات والــسلوكيات اللازمة لبنائها، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة يضم عدداً كبيراً مــن المفــاهيم والقــضايا المتأصلة في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة والاقتصاد والاجتماع والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم. وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة، ومن مناظير مختلفة، كل باحث بحسب المنطق الذي اعتمده كوسيلة لبنائها، وهو السبب الرئيسي لهذا التباين.

ويمكن لنا تصنيف الأفكار الواردة في بعض تلك المفاهيم على النحو التالي:

1- أجمع الباحثون على أن تغييراً جذرياً على المستوى التنظيمي والفردي يعتبر الخطوة الأولى فــي بناء المنظمة المتعلمة، من خلال التخلي عن الهياكل والأساليب والافتراضات الإدارية التقليديــة، وتبني أنماط إدارية حديثة، تكون ملائمة لخلق ثقافة التعلم وتتلاءم مع المعارف والرؤى القادمــة. ومما يؤكد هذا أيضا ما قاله ديمنج (Edward Deming) بأن هذا لا يمكن أن يحدث بدون تحول تنظيمي وشخصي، ويدعو "دراكر" إلى ضرورة تفعيل أنشطة إدارة التغيير لتشمل هيكل المنظمة، كما يصفها كل من "كافاليري" و"فيرون" على أنها نقلة جذرية في الفلسفة والقيم والأهداف التنظيمية.

2- كما يبرز الباحثون عملية التعلم التنظيمي، الفردية منها والجماعية، كواحدة من العمليات الجوهرية اللازمة لبناء المنظمة المتعلمة. ومن الواجب هنا التفريق بين مفهومي المنظمة المتعلمــة والــتعلم التنظيمي، حيث يُنظر إلى عملية التعلم التنظيمي على أنها أحد العناصر الأساسية لبنــاء المنظمــة المتعلمة، فهناك فرق بين هيكل المنظمة وعملياتها، وهذا ما أجمع عليه عدد كبير من الباحثين.

3- كما أن الباحثين درسوا هذا الموضوع من زوايا متعددة، فمثلاً يركز (Senge) علــى عــددٍ مــن المعايير والطرق الواجب تطبيقها لبناء المنظمة المتعلمة، بينما يتجه بعضهم إلى دراسة آلية عملية التعلم على اعتبار أنها الركن الأساسي في المنظمة، كما تركز بعض الدراسات على إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة، والتي تبدأ من مرحلة خلق المعرفة واكتسابها حتى مرحلة نقلها والاســتفادة منها. إلا أنه ليس من المنطقي انتقاد أي من الاتجاهات لدراسة هذا الموضوع، بغض النظر عــن الاختلافات بين الباحثين، إلا أنها تكمل بعضها البعض وتشكل حلقة متكاملة.

ولعل تركيز وجهات النظر على عملية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة له ما يبرره، حيث اعتمدت المنظمات على أسس وأساليب لقياس التعلم منذ العشرينيات من القرن العشرين، ومن خلال ثلاث طرق شائعة: منحنى التعلم (Learning Curve)، ومنحنى الخبرة (Experience Curve)، والعمر النصفي (Half- life)، معتمدة على حجم التراكم الإنتاجي وتأثيره على تكلفة الإنتاج والعمالة التشغيلية، ومقارنته خارجياً إزاء حجم إنتاج المنافسين وداخلياً بين مختلف الأقسام والوحدات.

ثم أصبح الاهتمام بعملية التعلم منذ ما يقارب الخمسين عاماً، على اعتبار أنها عملية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وحل المشاكل التي تواجه المنظمة بشكل تلقائي، وصنع القرارات بالطريقة التي تمكنها من الاستجابة للمواقف بشكل مرن، عبر الاستفادة من خبرات المنظمة السابقة. ولأن عملية التعلم التنظيمي تعتبر عاملاً أو عنصراً من عناصر البناء التنظيمي، الذي لا يستطيع أن ينفرد بعملية التطوير والتغيير بسبب تفاعله مع بقية الجذور التنظيمية، فقد تطلب ذلك إعداد سياسات للتطوير الشامل والمتكامل.

ولتحقيق هذه الخطوات وغيرها فقد تطلب ذلك من المنظمة إعادة التفكير في جميع الأنظمة والإجراءات والسلوك التنظيمية للوصول إلى التكامل الذي يدعم سير تلك العمليات بشكل أكثر فعالية، ومن هنا بدأ الاهتمام ببناء المنظمة المتعلمة التي هي عبارة عن هيكل وأنظمة وسياسات وإجراءات وسلوك وأهداف، من الواجب النظر إليها بنظرة شمولية، تهدف إلى غرس ثقافة التعلم والتفكير والتحليل وصناعة القرار بشكل جماعي، كما تهدف إلى الاستفادة من القدرات المعرفية والذهنية المختزنة لدى الأفراد في عمليات المنظمة لتحقيق الاستجابة الملائمة للتغيرات المختلفة.

ولاستيعاب مفهوم المنظمة المتعلمة بشكل أفضل، يرى "كوفمان" و"سينج" أنه لا يمكن لأي من المنظمات أن تصل إلى درجة يطلق عليها منظمة متعلمة، فهي مجرد عبارة لفظية تحمل في مضمونها عدداً من المبادئ والقيم، تدعو المنظمات إلى تبني أنماط تفكيرية حديثة، ضمن إطار من فلسفة وثقافة تنظيمية، وهي عبارة عن رحلة ليس لها نهاية أو (رحلات تعلم)، فهي بمثابة الأفق الذي تبذل المنظمة جهوداً للوصول إليه، وتتقدم المنظمات إليه بدرجات متفاوتة.

وبالتالي يجب اكتشاف الأنظمة والأدوار التي من شأنها تشكيل بيئة تنظيمية ملائمة، تهدف إلى خلق المعرفة وغرس ثقافة التعلم والتفكير لدى الأفراد، والتي من الممكن أن تسهم بشكل ما على قدرة المنظمة في إدارة الإبداع.

خصائص المنظمة المتعلمة:

في الأدبيات النظرية، كثيراً ما يتم الاستشهاد بالمنظمات اليابانية كأمثلة على المنظمات المتعلمة. فهناك من يرى أن المنشآت اليابانية التي تنشط في منافسات التجارة الدولية في الوقت الحاضر تـدين بقدرتها الإبداعية لنوع الإدارة اليابانية الحديثة وليس نظام الإدارة الياباني التقليدي.

وهناك من يقارن بين أنظمة العمل والتعويض الأمريكية واليابانية واختار لـذلك بُعـدي الأمـن الوظيفي وتقلب الأجور، حيث الأمن الوظيفي ضروري للإبداع لكنه غير كافٍ، كما أن الأمن الوظيفي مع أجر ثابت بالإضافة إلى تشارك في الأرباح يمنح المستخدمين الأمن والحافز للإبداع وقبول التغيير. ويضيف "دركر" إلى ما سبق أن المنظمة المتعلمة المبدعة قد تتسم بما يلي: تـدرك معنـى الإبـداع وديناميكيته وخصائصه. وتدرك بأن الإبداع يحتاج إلى استراتيجية خاصة. وتدرك بأن الإبداع يحتاج إلى أهداف عامة وخاصة ومقاييس معينة تختلف عن الأهداف الإدارية الأخرى. وأن المنظمة الإبداعية تنظيمها وهيكلها التنظيمي مختلف حسب طبيعة المنظمة.

إن الإبداع التنظيمي يأخذ أشكالا متعددة فقد يكون الإبداع في الإنتاج أو في مهارة أداء الأفراد أو حجمها أو محتوياتها أو درجة الجودة العالية للناتج، وإقبال الجمهور عليها والتنوع في الخدمات التـي تقدمها أو تطوير سلعها وأنظمتها. أي إن الإبداع في المنظمة لا يقتصر على جهة معينة من المنظمة. وقد يكون التغيير في طريق الإنتاج أو النقل أو التوزيع أو إيجاد طرق جديدة للتعامل مع الموردين أو المنافسين أو تطوير طرق تنظيم المنظمة وإدارة الأفراد فيها.

تنمية وإدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة:

يعد تنمية الإبداع وتطويره من الموضوعات المهمة التي على المنظمة أن تعتني بها، حيـث إن المنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها هي تلك التي تعطي للإبداع جانباً من اهتمامهـا، إذ إنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين وتشجع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر للأفراد كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية.

وفي هذا السياق، هناك مجموعة من الإرشادات التي يمكن للمنظمة وللمديرين العمل بها لتحفيـز وتطوير الإبداع، نذكر منها:

- يجب أن تكافئ وتشجع السلوك الإبداعي حيثما وجد، فالشيء الذي يكافأ نجده يميل للتكرار.
- لا تعاقب الفشل لأنه فشل، ولكن إذا كان لابد من العقاب فيجب أن يكون لأولئك المتقاعسين عن العمل أو الذين يتجاوزون القيم والأخلاق التنظيمية.

- واقترح العالمان نيكي وريتنر (Kinicki & Kreitner) مجموعة مـن الوسـائل علـى المـدراء استخدامها لتنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة وهي:
- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- توفير عمل مثير لاهتمام العاملين يساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي.
- تشجيع بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي.
- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
- مشاركة المدير وموظفيه في التدريب الإبداعي.
- مكافأة السلوك الإبداعي.

ومن هنا نستنتج أنه يمكن للمنظمة تنمية الإبداع لديها باستخدام وسائل متعددة يتم مـن خلالهـا تحفيز الأفراد نحو السلوك الإبداعي، مع ضرورة توفير الدعم والتشجيع لهذا السلوك من القيادة ومـع إيجاد المناخ النفسي والعملي الملائم والمشجع للإبداع.

وبسبب أهمية الإبداع وحاجة المنظمات الحديثة له، تبرز أهمية وجود إدارة ترعى الإبداع وتوفر المقومات اللازمة لنجاحه بما يخدم أهداف التنظيم ويوفر المنفعة القصوى للمنظمة.

رئيـس التحريـر

أ.د. رفعت عبد الحليم الفاعوري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث باللغة العربية

العوامل المحددة لأتعاب مكاتب الاستشارات المالية والضريبية في الأردن من وجهة نظر مدراء مكاتب الاستشارات*

أ.د. مروة كامل أحمد
عميد الكلية

د. مروان مصطفى شموط
مدرس مساعد

كلية العلوم الادارية والمالية
جامعة فيلادلفيا
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب مكاتب الاستشارات وعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في مكاتب الاستشارات في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم تصميم استبانة تتكون من جزأين، وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة وقانون تنظيم مهنة الاستشارات المالية والضريبية رقم 73 لسنة 2003.

تكونت العينة النهائية المعتمدة لأغراض البحث والتحليل من (35) مديرًا لمكاتب استشارات مالية وضريبية، من أصل 50 مديرًا مزاولين للمهنة في محافظة عمان الكبرى حتى نهاية 2005. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي SPSS وبعض الأساليب الإحصائية.

أظهرت الدراسة أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أفراد العينة يشعرون بشدة أن "استخدام تكنولوجيا المعلومات في النشاط التجاري" هو من العوامل التي تؤثر في تحديد قيمة أتعاب المكتب الاستشاري.

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2005، وقُبل للنشر في نوفمبر 2007.

المقدمـــة:

تحتل الضرائب مكانة مهمة في الاقتصادات الحديثة، إذ تكتسب أهمية متزايدة فـــي الاقتـــصادات للدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ولاسيما في ظل تعاظم دورها التمويلي، إضافة إلى كونها أداة من أدوات السياسة المالية تستخدمها الدولة في سبيل التدخل في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وفـــي توجيه النشاط الاقتصادي بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف الاقتصادية الكلية.

ولقد نشأت ضريبة الدخل في الأردن منذ نشوء الاقتصاد في بداية القرن الماضي، نظرًا لضآلة المـــوارد الاقتصادية في الأردن ولحاجة الحكومة الأردنية إلى إنفاق الكثير من الأموال لتوفير الخدمات للمواطنين.

تعتبر الضرائب على الدخل والأرباح من العناصر الأساسية للضرائب المباشرة في الأردن، حيث عرفت المملكة الأردنية الهاشمية ضريبة الدخل منذ تأسيسها وبالتحديد في الأول من أبريل/نيسان لعام 1933، وتم استبدال قانون ضريبة الدخل في عدة فترات زمنية، وكان آخر تعديل لهذا القـــانون عـــام 2002 والذي امتاز بتطبيق مبادئ التقدير الذاتي على دخول الأفراد والـــشركات، واتـــسم بالوضـــوح والبساطة والدقة في الصياغة، والحرص على التوفيق ما أمكن بين العدالة الاجتماعية والوفرة الماليـــة مع تشجيع الاستثمار وتوسيع قاعدة الإعفاءات الشخصية والعائلية.

تعتبر عملية تحديد أتعاب المراجعة الضريبية من أعقد العمليات التي تواجه المراجع القـــانوني والعميل على حد سواء، نظرًا لارتباطها بعوامل عديدة متداخلة ونظرًا لأهمية المعلومـــات الماليـــة للوحدات الاقتصادية لتأثيرها المباشر على التقدير الضريبي المحدد لها، ومحاولة وضع إطار لسياسة علمية مدروسة للاستفادة من المزايا الممنوحة بموجب القوانين سواء فيما يتعلق بقـــانون ضـــريبة الدخل، أو قانون تشجيع الاستثمار أو غيرهما. وقد برزت أهميـــة مكاتـــب الاســـتشارات الماليـــة والضريبية كإحدى الوسائل الإدارية الناجحة في تخفيض مبلغ الالتزام الضريبي عن طريق اتبـــاع الإدارة عددًا من الأجراءات لتخفيض عبء الضريبة، لذا سمح القانون الأردني بترخيص مزاولـــة مهنة الاستشارات المالية والضريبية، وعليه يفترض منطقيًا عند وجود مثل هذا المحيط المهني تشابه حجم المراجعة وإجراءاتها لوحدة اقتصادية معينة، وبالتالي تقارب الأتعاب التي يتقاضاها المراجـــع القانوني لقاء قيامة بالمراجعة الضريبية، كما يفترض منطقيا أن أي اختلاف في أتعـــاب المراجعـــة والاستشارة يعود إلى اختلاف في إجراءات المراجعة أو الاستشارة أو نوعيتهما وغيـــر ذلـــك مـــن العوامل التي هي قيد الدراسة والبحث.

ونتيجة لقرار المشّرع الأردني الأخير في مايو 2004 بربط ضريبة المبيعات مع ضريبة الدخل برزت أهمية دراسة مكاتب الاستشارات المالية والضريبية والدور الذي يمكن أن تلعبه في وضع أسس علمية سليمة يمكن الاستفادة منها، والعوامل المؤثرة في تحديد أتعابها. (قانون ضريبة الدخل، 2004).

الدراسات السابقة:

تعرضت دراسات ميدانية عديدة في مختلف دول العالم لتحليل أتعاب عملية التدقيق، ولم تتطرق لأتعاب المكاتب الاستشارية المالية والضريبة، ونظرًا لندرة ما كتب عن هذا الموضوع فقد تمت الاستعانة بعدد من الدراسات غير المباشرة والمماثلة إلى حد ما والتي تتعلق بالموضوع.

حاولت دراسة (العنقري، 2004) تسليط الضوء على استمرار وتفشي وجودة ظاهرة انخفاض أتعاب المراجعة كإحدى المشكلات المهمة التي تعاني منها بيئة مهنة مراجعة الحسابات في السعودية بهدف تحديد آثارها على مكاتب المراجعة من وجهة نظر ملاك ومستوى عدد مختار من هذه المكاتب .وخلصت الدراسة إلى أن هناك حدودًا لإمكان اعتبار هذه المتغيرات ناتجة عن حدوث تطورات طبيعية ومقبولة في كل من أسباب وجود المكاتب والأسس التي تحكم طبيعة وتفاصيل أنشطتها الأساسية، وأن غالبية العاملين والقائمين على المكاتب أكدوا عدم رضاهم عن المستوى المتردي الذي آلت إليه أتعاب المراجعة في مستوى جودة أداء الخدمات المهنية التي يقدمونها، فضلاً عن استيائهم وعدم رضاهم عن عدد من الأمور المتعلقة بالظروف التي واكبت استمرار وتفشي هذه الظاهرة، خاصة تلك المرتبطة بغياب التدخل التنظيمي الملائم.

بينت دراسة (حجير، 2003) أن عملية تحديد العوامل التي تؤثر على جودة تدقيق الحسابات، ذات أهمية من وجهة نظر أطراف عديدة، وذلك بسبب أهمية التقرير الذي يعده المدقق لهذه الجهات وغيرها، وفي الأونة الأخيرة ازدادت الدعوة إلى ضرورة وتحسين جودة التدقيق، من خلال التركيز على الكوادر المؤهلة علميًا وعمليًا، حيث كان الدافع وراء هذا الطلب هو ظهور مشكلات مالية.

تمحورت دراسة (Mathews and Peel, 2003) حول تأثير عدد من المتغيرات على تحديد مستوى أتعاب عملية المراجعة، مثل حجم العملية، وما إذا كانت تخص عميلاً جديدًا أو عميلاً مستمرًا، ووجود خدمات إضافية ذات طبيعة استشارية تقدم للعميل نفسه، وخبرة وتخصص المراجع صناعة العميل، ومدى فاعلية نظام الرقابة والمراجعة الداخلية لدى العميل في تخفيض حجم أعمال المراجعة.

أما دراسة (حميدات، 2002) فقد هدفت لاختبار العلاقة بين جودة التدقيق وبعض الخصائص المرتبطة بمكتب التدقيق مثل: حجم المكتب، وعدد العملاء، وفترة الاحتفاظ بالعملاء، والارتباط مع مكاتب تدقيق عالمية، وكذلك اختبرت الدراسة العلاقة بين جودة التدقيق وبعض العوامل المرتبطة بالعميل، مثل حجم العميل ووضعه المالي، وحجم النمو في المبيعات. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى جودة التدقيق لدى مكاتب التدقيق ازداد على (70%) من هذه الشركات، وأن مستوى الجودة يختلف بحسب حجم مكتب التدقيق وحجم العميل ووضعه المالي، ولكن ليست هناك أية علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة التدقيق وكل من الارتباط مع مكاتب عالمية وفترة الاحتفاظ بالعميل ومعدل المديونية.

وهدفت دراسة (Dunnetal, 2000) إلى قياس أثر مجموعة من العناصر على جودة التدقيق، ومن ضمنها التخصص في صناعة معينة، وخلصت هذه الدراسة إلى أن المدققين المتخصصين في صناعة معينة، يحققون مستوى جودة أعلى بسبب رغبتهم في المحافظة على السمعة الجيدة في الصناعة نفسها، إضافة إلى الإلمام الكافي لمشكلات الصناعة بينما بينت دراسة (Vanstraden, 2000) أثر العوامل التالية على جودة التدقيق: فترة الاحتفاظ بالعميل، حجم المكتب، أتعاب التدقيق، ووضع العميل المالي، ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أنه كلما ازدادت فترة الاحتفاظ بالعميل ازداد احتمال إصدار تقرير نظيف، مما ينعكس سلبًا على جودة التدقيق.

ومن أهم نتائج الدراسات السابقة دراسة قام بها (أبو نصار، 1999) استهدفت إلى تحديد أهم العوامل التي تساهم في تحديد أتعاب التدقيق بالأردن، وتقييم مستوى الأتعاب التي يتقاضاها المدقق ومدى تناسبها مع الجهد المقدم.تكونت عينة الدراسة من 62 مدققًا خارجيًا مرخصًا و95 شركة مساهمة عامة مدرجة في سوق عمان المالي. أظهرت نتائج الدراسة أن حجم المنشأة وعدد فروعها والوقت اللازم لإكمال عملية التدقيق هي من أهم العوامل التي تؤثر في تحديد قيمة الأتعاب التي يتقاضاها المدقق الخارجي. كما أظهرت النتائج تدني مستوى الأتعاب من وجهه نظر المدققين وعدم تناسب هذه الأتعاب مع الجهد المبذول من المدقق لإنجاز عملية التدقيق.

قامت دراسة (راضي، 1998) بالتعرف على تحديد العوامل التي تؤثر على مستوى أتعاب المراجعة وقياس وتحليل الأهمية النسبية لهذه العوامل من وجهة نظر كل من المراجعين والشركات، بغية الوقوف على مدى أهمية كل منها، فيتحدد مستوى الأتعاب في سوق العمل بجمهورية مصر العربية. وخلصت الدراسة إلى وجود (25) عاملاً متغيرًا يمكن أن تؤثر في تحديد أتعاب المراجعة، وقد تم تبويب الأهمية النسبية لهذه العوامل كما يراها كل من المراجعين والشركات باستخدام المتوسطات الحسابية.

وخلصت الدراسة إلى أن أهم هذه العوامل من وجهة نظر المراجعين هي الوقت الضروري لتنفيذ عملية المراجعة، وحجم الشركة الخاضعة للمراجعة. أما من وجهة نظر الشركات فكان حجم الشركة الخاضعة للمراجعة ومدى سلامة نظام الرقابة الداخلية من أهم العوامل المؤثرة على أتعاب المراجعة.

وأما دراسة (الحمود وإبراهيم، 1996) فقد توصلت إلى العوامل المحددة لأتعاب التدقيق في دولة قطر، حيث شملت عينة الدراسة 15 مكتب مراجعة و15 شركة مساهمة عامة وذكرت أن من أهم العوامل التي تحدد أتعاب التدقيق هي: كفاءة الخدمات العملية للعاملين بمكتب المراجعة ومدى سلامة نظام الرقابة الداخلية المطبق بمنشأة العميل.

قدم (عبد الحميد، 1995) دراسة ميدانية على قطاع الشركات المساهمة ومكاتب المحاسبة والمراجعة بسوق العمل بالمملكة العربية السعودية، لمحاولة الوصول إلى العوامل المحددة لأتعاب مراقب الحسابات في سوق العمل بالسعودية،وقد توصل الباحث في دراسته إلى أن هناك ارتباطًا طرديًّا بين أتعاب المراجعة وحجم الشركة ممثلاً في إجمالي أصولها ومدى تعقد عملية المراجعة وخطرها.

قام (Anderson and Zeghal, 1994) بدراسة ميدانية على عدد من مكاتب المراجعة العريقة ومجموعة من الشركات بسوق العمل في كندا للتعرف على مزيد من العوامل المؤثرة على تحديد أتعاب عملية المراجعة بكندا، وتوصل الباحثان إلى نتيجة مؤداها أن هناك ارتباطًا إيجابيًا وطرديًا بين أتعاب المراجعة وكل من: حجم مكتب المراجعة، وتأثير الصناعة، وجودة المراجعة، والعلامة التجارية للشركة.

في الدراسة التي أجريت لتحليل أتعاب المراجعة في الهند، توصل الباحثان (Simon; Ramanan and Dugan, 1986) إلى أن هناك ارتباطًا إيجابيًا مهمًا بين أتعاب المراجعة في الهند وحجم الشركة ممثلا في إجمالي أصولها وتعقد عملية المراجعة. وتوصلت الدراسة إلى أن خطر المراجعة تمثل في مدى تحقيق الشركة لخسائر عالية.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية قام (Simunic, 1980) بدراسة ميدانية على 373 شركة أمريكية لتحديد أهم العوامل المؤثرة على أتعاب خدمات المراجعة. وقد وجد الباحث ارتباطًا إيجابيًا بين أتعاب المراجعة لتلك الشركات وحجم الشركة ومدى تعقد عملية المراجعة وخطر المراجعة.

كما قام (Elliot and Kargoi, 1978) بدراسة على بعض مكاتب المراجعة الأمريكية لتحديد أسباب الاختلاف في أسعار أتعاب المراجعة بين هذه المكاتب، وجد الباحثان أن هناك ارتباطًا إيجابيًا مهمًا بين الأسعار وحجم الشركة ممثلا في إجمالي أصولها وحجم مكتب المراجعة بالدرجة الأولى، فكلما زادت قيمة أصول الشركة، زادت معها قيمة أسعار المراجعة، والعكس صحيح.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية التعرف على العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري المالي والضريبي ودور مكاتب الاستشارات في تقديم النصح للشركات العاملة في الأردن. تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها على حد علم الباحثين على المستوى المحلي والعربي. وتنبع أهمية هذا البحث – أيضًا – من افتقار أدبيات لمكاتب الاستشارات المالية والضريبية أو بحوث مماثلة لها على البالرغم من من أهميتها البالغة كأساس يمكن الاعتماد عليه في تحديد أتعاب المكاتب الاستشارية المالية والضريبية في مختلف الدول.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

تم اختيار موضوع البحث لأهميته بشكل عام ولندرة ما كتب عنه، ولاسيما كتطبيق على مكاتب الاستشارات المالية والضريبية في الأردن والعالم العربي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري وعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في مكاتب الاستشارات.

وبالتالي تحاول الدراسة التعرف على آراء أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري.

وبالتحديد فإن الدراسة سعت إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما هي العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري؟.

2- هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى عمر المكتب؟

3- هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى عدد العاملين في المكتب الاستشاري؟

4- هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى الأعمال التي يمارسها المكتب؟

5- هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى المؤهل العلمي لمدير المكتب؟

6- هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى خبرة مدير المكتب العلمية؟

7- هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى الحالة الاجتماعية لمير المكتب؟

8- هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى خبرة مدير المكتب السابقة قبل العمل في المكتب؟

مشكلة الدراســـة:

إن الاهتمام بمعرفة كيفية تحديد أتعاب مكاتب الاستشارات المالية والضريبية في الأردن يعتبر من الموضوعات التي لم يتطرق لها العديد من الباحثين. وتكمن مشكلة الدراسة في الشعور لدى المؤسسات الأردنية في الحاجة لمثل هذه المكاتب للمساعدة في تقديم الاستشارة لها.

محددات الدراسة:

إن هذه الدراسة محددة بنوعية البيانات التي أمكن الحصول عليها وكميتها ومدى دقتها. وقد تـم إجراء هذه الدراسة في منطقة عمان الكبرى، ولم تمتد إلى باقي مناطق المملكة الأردنية الهاشمية. وتم استخدام أداة للدراسة (الاستبانة) من تصميم الباحثين.

من محددات هذه الدراسة أيضًا أن جميع المدراء هم مالكو المكاتب ومن الذكور.

منهجية الدراسة:

أولاً- أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوبين من أساليب البحث العلمي وهما:

- **الأسلوب النظري:** وذلك بمراجعة الكتب والمقالات والبحـوث العربيـــة والأجنبيـــة ذات العلاقـــة بالموضوع لتحديد الإطار النظري للدراسة والتعرف على أهم الدراسات الميدانية السابقة فيما يتعلق بموضوع تحديد أتعاب مكاتب الاستشارات.

- **أسلوب الدراسة الميدانية:** وذلك بالاعتماد على استبانة تم تصميمها لجمع البيانات الأولية عن أفراد مجتمع الدراسة.

ثانيًا- مجتمع الدراســـة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء مكاتب الاستشارات المالية والضريبية وقد تم اختيـــار عينة عشوائية مكونة من 40 مدير مكتب استشاري من أصل 50 مكتبًا استشاريًا وضريبيًا موزعين في محافظة عمان الكبرى .. وزعت الاستبانة على العينة العشوائية، وبعد تفريغ الاستبانات تبين أن هناك 5 استبانات غير صالحة للاستعمال والتحليل فاستبعدت، وبالتالي بقيت 35 استبانة خـــضعت للتحليل. جدول رقم (1).

جدول (1)
توزيـــع أفـــراد العينـــة

	التـكـــــرار	النسبة المئويـة
عمـــر المـكـتـــب:		
أقـــل مـــن 5 سنـــوات	7	20
من 5- أقل من 7 سنوات	8	2209
مـن 7 - أقل 10 سنـوات	9	2507
10 سنـــــوات فـأكـثـــــر	11	3104
عـــدد الـعـامـلـيـــن:		
أقـــل مـــن 3 أشخـــاص	8	2209
3- أقل من 7 أشخـاص	15	4209
7 أشخــــاص فـأكـثـــــر	12	3403
الأعمال التي يمارسها المكتب:		
استـشــــارات محاسبيـــة	8	2209
تـــدقـــيـــــــق	14	40
دراسات الجدوى الاقتصادية	9	2507
استـــشـارات قـانـونـيـــة	4	1104
الحالة الاجتماعيـة:		
مـتـــــــزوج	17	4806
عـــــــزب	12	3403
أخـــــــرى	6	1701

تابع جدول (1)

	التكـــرار	النسبة المئويـة
الخبرة السابقة قبل العمل في المكتب:		
موظـف حكومـة	7	20
موظف قطاع خاص	15	4209
عمـل حـر	9	2507
أخـرى	4	1104
المؤهل العلمي:		
شـهادة مهنيـة	9	2507
دبلـوم متوسـط	11	3104
الدرجة الجامعية الأولى	11	3104
دراسـات عليـا	4	1104
خبرة مدير المكتب العلمية:		
محـاسبيـة	6	1701
قـانـونيـة	10	2806
اقـتـصـاديـة	4	1104
حـاسوبيـة	15	3104
مـاليـة	4	1104

ثالثا- أداة الدراسـة:

تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة وذلك بالاعتماد على الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول- عبارة عن بيانات تتعلق بمكاتب الاستشارات، وذلك كما يلي:

- عمر المكتب، وهي على أربعة مستويات.
- عدد العاملين في المكتب، وهي على ثلاثة مستويات.
- الأعمال التي يمارسها المكتب، وهي على أربعة مستويات.

الجزء الثاني– عبارة عن بيانات تتعلق بمدراء المكاتب، وذلك كما يلي:

- الحالة الاجتماعية لمير المكتب، وهي على ثلاثة مستويات.
- الخبرة السابقة قبل العمل في المكتب، وهي على أربعة مستويات.
- المؤهل العلمي لمدير المكتب، وهو على أربعة مستويات.
- خبرة مدير المكتب العلمية، وهي على خمسة مستويات.

الجزء الثالث– عبارة عن 27 فقرة تتعلق بالعوامل التي تؤثر في تحديد قيمة أتعاب المكتب الاستشاري والضريبي والأهمية النسبية لهذه العوامل في سوق العمل بالأردن، وتم استخدام المعيار الثلاثي.

رابعًا– صدق وثبات الأداة:

لتحديد مدى صدق الأداة (الاستبانة) تم توزيعها على مجموعة من مدراء مكاتب الاستشارات المالية والضريبية، وكذلك تم عرضها على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية لإبداء الملاحظات، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين.

تم استخراج معامل الثبات كرونباخ ألفًا، وكانت قيمته 0.77 وهي قيمة مقبولة جدًا لأغراض البحث العلمي.

مناقشة وتحليل النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في تحديد قيمة أتعاب المكتب الاستشاري المالي والضريبي من وجهة نظر مدراء المكاتب أنفسهم. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي SPSS وبعض الأساليب الإحصائية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هي العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري؟.

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات الاستبانة جدول رقم (2).

جـدول (2)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات الاستبانة

`	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Valid N (listwise)	35				
QUES25	35	1.00	3.00	1.8000	99410
QUES23	35	1.00	3.00	2.1714	89066
QUS27	35	1.00	3.00	2.1714	85700
QUES4	35	1.00	3.00	2.2286	84316
QUES1	35	1.00	3.00	2.3714	80753
QUES5	35	1.00	3.00	2.4000	81168
QUES13	35	1.00	3.00	2.4286	81478
QUES9	35	1.00	3.00	2.4571	78000
QUES22	35	2.00	3.00	2.4857	50709
QUES14	35	1.00	3.00	2.5143	81787
QUES2	35	1.00	3.00	2.5429	65722
QUES11	35	1.00	3.00	2.5429	74134
QUES24	35	2.00	3.00	2.5429	50543
QUES12	35	1.00	3.00	2.5714	73907
QUES17	35	1.00	3.00	2.5714	73907
QUES21	35	1.00	3.00	2.5714	77784
QUES6	35	1.00	3.00	2.6000	73565
QUES10	35	1.00	3.00	2.6000	73565
QUES15	35	1.00	3.00	2.6000	73565
QUES3	35	1.00	3.00	2.6286	68966
QUES16	35	1.00	3.00	2.6286	64561
QUES8	35	1.00	3.00	2.6571	63906
QUES18	35	1.00	3.00	2.6571	68354
QUES7	35	2.00	3.00	2.7429	44344
QUES20	35	1.00	3.00	2.7429	56061
QUES19	35	2.00	3.00	2.8286	38239
QUES26	35	2.00	3.00	2.9714	16903

يتبين من الجدول رقم 2 أن أفراد العينة يشعرون بشدة في عدد من فقـرات الاسـتبانة (الوسـط الحسابي أكثر من 2.9) حيث حصلت الفقرة رقم 26 على أعلى متوسط حسابي، حيث يـشعر أفـراد العينة بشدة أن من العوامل التي تؤثر في تحديد قيمة أتعاب المكتب الاستشاري هـو مـدى اسـتخدام

تكنولوجيا المعلومات في النشاط التجاري. وكانت أقل الفقرات التي يشعر بها أفراد العينة هي الفقرة رقم 25، حيث يشعر أفراد العينة بشكل ضعيف أن من العوامل التي تؤثر في تحديد قيمة أتعاب المكتب الاستشاري، هو كيفية تقييم بضاعة آخر المدة للنشاط التجاري.

وبالتالي فهناك ارتباط بين أتعاب المكتب وتقييم البضاعة والجهد المبذول، ولا يتم ذلك إلا من خلال تنظيم الجهود التي يقوم بها النشاط التجاري الذي يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى عمر المكتب؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لجميع فقرات الاستبانة، وتبين أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هي الفقرات: 2-8-9-12-13-14-17-18-21-22-23-24-25-27، حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 جدول رقم (3).

جدول (3)
تحليل التباين الأحادي ANOVA تعزى إلى عمر المكتب

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
QUES2	Between Groups	4.531	3	1.510	4.610	.009
	Within Groups	10.155	31	.328		
	Total	14.686	34			
QUES8	Between Groups	3.582	3	1.194	3.592	.024
	Within Groups	10.304	31	.332		
	Total	13.886	34			
QUES9	Between Groups	5.416	3	1.805	3.665	.023
	Within Groups	15.270	31	.493		
	Total	20.686	34			
QUES12	Between Groups	7.421	3	2.474	6.877	.001
	Within Groups	11.151	31	.360		
	Total	18.571	34			
QUES13	Between Groups	13.714	3	4.571	16.000	.000
	Within Groups	8.857	31	.286		
	Total	22.571	34			

تابع جدول (3)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
QUES14	Between Groups	8.743	3	2.914	6.453	.002
	Within Groups	14.000	31	.452		
	Total	22.743	34			
QUES17	Between Groups	9.302	3	3.101	10.369	.000
	Within Groups	9.270	31	.299		
	Total	18.571	34			
QUES18	Between Groups	4.997	3	1.666	4.742	.008
	Within Groups	10.889	31	.351		
	Total	15.886	34			
QUES21	Between Groups	8.159	3	2.720	6.792	.001
	Within Groups	12.413	31	.400		
	Total	20.571	34			
QUES22	Between Groups	5.029	3	1.676	13.990	.000
	Within Groups	3.714	31	.120		
	Total	8.743	34			
QUES23	Between Groups	12.114	3	4.038	8.426	.000
	Within Groups	14.857	31	.479		
	Total	26.971	34			
QUES24	Between Groups	6.273	3	2.091	26.867	.000
	Within Groups	2.413	31	.078		
	Total	8.686	34			
QUES25	Between Groups	23.949	3	7.983	25.643	.000
	Within Groups	9.651	31	.311		
	Total	33.600	34			
QUS27	Between Groups	12.114	3	4.038	9.736	.000
	Within Groups	12.857	31	.415		
	Total	24.971	34			

تم تطبيق اختبار Scheffe للتحليل البعدي للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة، وقد تبين التالي:

- أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب عمرها من 7 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب عمرها 10 سنوات فأكثر – بحدة الفقرات رقم 2-13-14-17-18-22.

ويعزى ذلك إلى إن فترة النشاط في السوق والخبرة تحتاجان إلى دراسة وتحليل العوامل قبل البـدء في تنفيذ النشاط الاستشاري.

- أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب عمرها من 5 سنوات إلى أقل من 7 سنوات يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب عمرها 10 سنوات فأكثر بحدة الفقرات رقم 8-9 ويعزى ذلك إلى قلة الخبرة والأداء المتواضع للمكاتب.

- أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب عمرها أقل من 10 سنوات يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب عمرها 10 سنوات فأكثر - بحدة الفقرات رقم 23-24-25-27، ويعزى ذلك إلى أهمية العناية الخاصة لوضع ضوابط تحكم البضاعة وتأثيرها كزيادة أو انخفاض في حجم الضريبة السنوية المتوقعة على المشروع بشكل مباشر، وهذا من قبيل التحوط لآثارها المحتملة على ربحية المشروع في المدى البعيد، كما أن عدد مراحل التقدير الضريبي تعني طول أو قصر فترة استمرار المراجعة والمتابعة من قبل المكتب للدائرة الضريبية الحكومية والتي تؤثر على تكاليف عمل المكتب، فضلاً عن الضغوط المحتملة لعدد مراحل التقدير الضريبي، مما يعني أنها ستنعكس بشكل مباشر على جودة أداء المكاتب الاستشارية تجاه المستفيدين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى عدد العاملين في المكتب الاستشاري؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لجميع فقرات الاستبانة وتبين أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هي الفقرات: 18-19-24. جدول رقم (4).

جدول (4)

تحليل التباين الأحادي ANOVA تعزى إلى عدد العاملين في المكتب الاستشاري

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
QUES18	Between Groups	5.486	2	2.743	8.440	.001
	Within Groups	10.400	32	.325		
	Total	15.886	34			
QUES19	Between Groups	1.371	2	.686	6.095	.006
	Within Groups	3.600	32	.113		
	Total	4.971	34			
QUES24	Between Groups	2.669	2	1.335	7.098	.003
	Within Groups	6.017	32	.188		
	Total	8.686	34			

أما باقي الفقرات فتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

تم تطبيق اختبار Scheffe للتحليل البعدي للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة وقد تبين التالي:

- أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب عدد العاملين فيها من 3 إلى أقل من 7 أشخاص يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب عدد العاملين فيها 7 أشخاص فأكثر – بحدة الفقرات رقم 18–19–24.

وهذا يعني أن حجم القروض التي يستفيد منها النشاط التجاري وقياس إجمالي الأصول للنشاط ومدى وجود بطاقات جردية للمخزون، لها أولوية في تحديد حجم أتعاب المكتب الاستشاري ولها دلالة في التأثير على الوقت والجهد الذي يبذله المكتب الاستشاري لهذه العوامل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى الأعمال التي يمارسها المكتب؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لجميع فقرات الاستبانة، وتبين أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هي الفقرات: 3–13–17–18–21 حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 جدول رقم (5).

جدول (5)
تحليل التباين الأحادي ANOVA تعزى إلى الأعمال التي يمارسها المكتب

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
QUES3	Between Groups	6.687	3	2.229	7.286	.001
	Within Groups	9.484	31	.306		
	Total	16.171	34			
QUES13	Between Groups	7.214	3	2.405	4.854	.007
	Within Groups	15.357	31	.495		
	Total	22.571	34			
QUES17	Between Groups	5.760	3	1.920	4.646	.009
	Within Groups	12.812	31	.413		
	Total	18.571	34			

تابع جدول (5)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
QUES18	Between Groups	6.529	3	2.176	7.210	.001
	Within Groups	9.357	31	.302		
	Total	15.886	34			
	Total	4.971	34			
QUES21	Between Groups	5.825	3	1.942	4.082	.015
	Within Groups	14.746	31	.476		
	Total	20.571	34			

أما باقي الفقرات فتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

تم تطبيق اختبار Scheffe للتحليل البعدي للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة وقد تبين التالي:

- أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب تمارس أعمالاً قانونية يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب تمارس دراسات الجدوى الاقتصادية – بحدة الفقرات رقم 13-17.
- وهذا يعني أن الصفة القانونية للنشاط التجاري وقياس دوران الأصول للنشاط تحرص عليهما المكاتب الاستشارية والمتخصصة في الاستشارات القانونية، لأن ذلك يؤثر على حجم أتعاب وحجم الضريبة المتوقعة على المشروع.
- أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب تمارس أعمالاً قانونية يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب تمارس أعمالاً محاسبية – بحدة الفقرة رقم 3.

وهذا يعني أن المكاتب الاستشارية المتخصصة في الاستشارات القانونية تولي اهتمامًا خاصا لعامل سمعة النشاط التجاري مما يبين أن العلاقة القائمة مع المستفيدين تأخذ طابع العمل الجاد البعيد عن الطابع الشخصي والمزاجي الذي تلعبه العلاقة الشخصية، حتى لا تقع في أخطاء أو مخالفات قانونية تضر بعمل المكتب.

- أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب تمارس أعمالاً قانونية يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون في مكاتب تمارس التدقيق بحدة الفقرات رقم 18-21، وهذا يعني أن المكاتب الاستشارية المتخصصة في الاستشارات القانونية تولي أهمية خاصة لحجم القروض التي يستفيد منها النشاط وطريقة البيع لدى النشاط ليؤكد أن اللوائح والضوابط كفيلة بمساعدة المستفيد على فهم الإعفاءات الضريبية الحكومية، وبالتالي تزداد المصداقية لدى المستفيد.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية 05. 0 ≥ α في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى المؤهل العلمي لمدير المكتب؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لجميع فقرات الاستبانة، وتبين أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هي الفقرات: 8-10-15-23-27- حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 جدول رقم (6).

جـدول (6)
تحليل التباين الأحادي ANOVA تعزى إلى المؤهل العلمي لمدير المكتب

QUES8	Between Groups	6.785	3	2.262	9.873	.000
	Within Groups	7.101	31	.229		
	Total	13.886	34			
QUES10	Between Groups	5.935	3	1.978	4.920	.007
	Within Groups	12.465	31	.402		
	Total	18.400	34			
QUES15	Between Groups	5.945	3	1.982	4.933	.006
	Within Groups	12.455	31	.402		
	Total	18.400	34			
QUES23	Between Groups	7.901	3	2.634	4.281	.012
	Within Groups	19.071	31	.615		
	Total	26.971	34			
QUS27	Between Groups	6.507	3	2.169	3.641	.023
	Within Groups	18.465	31	.596		
	Total	24.971	34			

أما باقي الفقرات فتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية α ≤0.05.

تم تطبيق اختبار Scheffe للتحليل البعدي للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة، وقد تبين التالي:

- أفراد العينة ذوو الدراسات العليا يشعرون أكثر من أفراد العينة ذوي المؤهلات العلمية المتوسطة – بحدة الفقرات رقم 15-23-27. وهذه النتيجة تؤكد أن كفاءة الخدمة المهنية والدراسية تتأثر بعوامل تؤثر على حجم الضريبة المتوقعة.

- أفراد العينة ذوو الدراسات العليا يشعرون أكثر من أفراد العينة ذوي المؤهلات الجامعيـــة – بحـــدة الفقرة رقم 8.

وهذا يعني أن سوق العمل والتنافس بين المكاتب في استقطاب المستفيدين تركز على عامل الموقـــع الجغرافي وبالتالي تزداد و/أو تنخفض قيمة الأتعاب.

- أفراد العينة ذوو المؤهلات المتوسطة يشعرون أكثر من أفراد العينة ذوي المـــؤهلات الجامعيـــة – بحدة الفقرة رقم 10، وهذا يعني أن عدد العاملين في النشاط التجاري الذي يمارسه المستفيد يـــدخل ضمن العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكاتب الاستشارية.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامـــل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى خبرة مدير المكتب العلمية؟

للإجابة عن السؤال السادس تم استخدام تحليل التبـــاين الأحـــادي ANOVA لجميـــع فقـــرات الاستبانة، وتبين أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هي الفقرات: 8-12-16-22-23-24-25-27- حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 جدول رقم (7).

جـــدول (7)
تحليل التباين الأحادي ANOVA تعزى إلى خبرة مدير المكتب العلمية

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
QUES8	Between Groups	4.452	3	1.484	4.877	.007
	Within Groups	9.433	31	.304		
	Total	13.886	34			
QUES12	Between Groups	7.671	3	2.557	7.273	.001
	Within Groups	10.900	31	.352		
	Total	18.571	34			
QUES16	Between Groups	4.805	3	1.602	5.301	.005
	Within Groups	9.367	31	.302		
	Total	14.171	34			
QUES22	Between Groups	5.360	3	1.787	16.369	.000
	Within Groups	3.383	31	.109		
	Total	8.743	34			

جـدول (7)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
QUES23	Between Groups	15.971	3	5.324	15.003	.000
	Within Groups	11.000	31	.355		
	Total	26.971	34			
QUES24	Between Groups	5.619	3	1.873	18.934	.000
	Within Groups	3.067	31	.099		
	Total	8.686	34			
QUES25	Between Groups	23.667	3	7.889	24.620	.000
	Within Groups	9.933	31	.320		
	Total	33.600	34			
QUS27	Between Groups	15.555	3	5.185	17.069	.000
	Within Groups	9.417	31	.304		
	Total	24.971	34			

أما باقي الفقرات فتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

تم تطبيق اختبار Scheffe للتحليل البعدي للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة، وقد تبين التالي:

- أفراد العينة ذوو الخبرة العلمية المحاسبية يشعرون أكثر من أفراد العينة ذوو الخبرة العلمية الحاسوبية – بحدة الفقرات رقم 8–12، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الذين يعملون في مجال المحاسبة يشعرون أكثر من غيرهم بأن من العوامل التي تؤثر على تحديد الأتعاب – نظام الرقابة الداخلي وموقع عمل المستفيد.
- أفراد العينة الذين لديهم خبرة علمية في المحاسبة والقانون يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين خبرتهم العلمية مالية بحدة الفقرات رقم 22–23–24–25–27، ويمكن تفسير النتيجة بأن العوامل الكمية تتطلب جهدًا كبيرًا لإتمامها وتتطلب مساعدة كبيرة للمستفيدين لتأثيرها المباشر على حجم الضريبة المتوقعة، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى الحالة الاجتماعية لمدير المكتب؟

للإجابة عن السؤال السابع تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لجميع فقرات الاستبانة، وتبين أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هي الفقرات: 20–22–23–24–25–27. جدول رقم (8).

جـدول (8)

تحليل التباين الأحادي ANOVA تعزى إلى الحالة الاجتماعية لمدير المكتب

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
QUES20	Between Groups	3.078	2	1.539	6.473	.004
	Within Groups	7.608	32	.238		
	Total	10.686	34			
QUES22	Between Groups	2.767	2	1.384	7.410	.002
	Within Groups	5.975	32	.187		
	Total	8.743	34			
QUES23	Between Groups	10.089	2	5.045	9.562	.001
	Within Groups	16.882	32	.528		
	Total	26.971	34			
QUES24	Between Groups	1.887	2	.943	4.440	.020
	Within Groups	6.799	32	.212		
	Total	8.686	34			
QUES25	Between Groups	12.051	2	6.025	8.948	.001
	Within Groups	21.549	32	.673		
	Total	33.600	34			
QUS27	Between Groups	10.089	2	5.045	10.847	.000
	Within Groups	14.882	32	.465		
	Total	24.971	34			

أما باقي الفقرات فتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

تم تطبيق اختبار Scheffe للتحليل البعدي للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة، وقد تبين التالي:

- أفراد العينة من الحالة الاجتماعية "متزوج" يشعرون أكثر من أفراد العينة من الحالة الاجتماعية "أخرى" بحدة الفقرات رقم 22-23-24-25.

وهذا يعني توفير فرص للمدير المتزوج لقضاء وقت لإنجاز التزاماته الاجتماعية والأسرية.

- أفراد العينة من الحالة الاجتماعية "أعزب" يشعرون أكثر من أفراد العينة من الحالة الاجتماعية "متزوج" بحدة الفقرة رقم 20.

- وهذا يعني أن "العزاب" يشعرون أن من العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري هو رأس المال العامل للنشاط التجاري.

- أفراد العينة من الحالة الاجتماعية "متزوج" يشعرون أكثر من أفراد العينة من الحالة الاجتماعية "أعزب" و"أخرى" بحدة الفقرة رقم 27.

- وهذا يعني أن المتزوجين من أفراد العينة يشعرون أن عدد مراحل التقدير الضريبي للنشاط التجاري يؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل توجد دلالة إحصائية بمستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ في وجهه نظر أفراد العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري تعزى إلى خبرة مدير المكتب السابقة قبل العمل في المكتب؟

للإجابة عن السؤال الثامن تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لجميع فقرات الاستبانة، وتبين أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هي الفقرات: 2-13-15-17-18-19-24 حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05.

جدول (9)

تحليل التباين الأحادي ANOVA تعزى إلى خبرة مدير المكتب السابقة قبل العمل في المكتب

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
QUES2	Between Groups	4.488	3	1.496	4.548	.009
	Within Groups	10.198	31	.329		
	Total	14:686	34			
QUES13	Between Groups	8.838	3	2.946	6.650	.001
	Within Groups	13.733	31	.443		
	Total	22.571	34			
QUES15	Between Groups	6.016	3	2.005	5.020	.006
	Within Groups	12.384	31	.399		
	Total	18.400	34			
QUES17	Between Groups	7.759	3	2.586	7.415	.001
	Within Groups	10.813	31	.349		
	Total	18.571	34			
QUES18	Between Groups	5.313	3	1.771	5.193	.005
	Within Groups	10.572	31	.341		
	Total	15.886	34			
QUES19	Between Groups	1.749	3	.583	5.610	.003
	Within Groups	3.222	31	.104		
	Total	4.971	34			
QUES24	Between Groups	4.324	3	1.441	10.243	.000
	Within Groups	4.362	31	.141		
	Total	8.686	34			

أما باقي الفقرات فتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

تم تطبيق اختبار Scheffe للتحليل البعدي للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة، وقد تبين التالي:

- أفراد العينة الذين كانت خبرتهم السابقة قبل العمل في المكتب في وظيفة حكومية يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين كانت خبرتهم السابقة قبل العمل في المكتب في عمل حر - بحدة الفقرات رقم 2-13-17.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن خبرة المدير السابقة في وظيفة حكومية وضعت لهم مجموعة من المعايير المحددة التي يستفاد منها.

- أفراد العينة الذين كانت خبرتهم السابقة قبل العمل في المكتب في وظيفة قطاع خاص يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين كانت خبرتهم السابقة قبل العمل في المكتب في وظائف أخرى - بحدة الفقرة 15.

وهذا يعني أن المديرين الذين عملوا في القطاع الخاص يشعرون أن حجم أرباح النشاط هو من العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري.

- أفراد العينة الذين كانت خبرتهم السابقة قبل العمل في المكتب في وظيفة قطاع خاص يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين كانت خبرتهم السابقة قبل العمل في المكتب في عمل حر - بحدة الفقرات 18-19-24.

وهذا يعني أن المدراء الذين عملوا في القطاع الخاص يشعرون أن حجم القروض وإجمالي الأصول ومدى وجود بطاقات جردية هي من العوامل التي تحدد أتعاب المكاتب الاستشارية.

النتائج والتوصيـــات:

1- هناك اختلاف واضح في متوسط درجات تأثير متغيرات الدراسة علـى تحديـد أتعـاب مكاتـب الاستشارات المالية والضريبة في الأردن، حيث تبين أن مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات فـي النشاط التجاري أحد أهم العوامل المحددة للأتعاب، في حين أن كيفية تقييم بضاعة آخـر المـدة للنشاط التجاري بلغت أدنى مستوى من التأثير على أتعاب المكاتب.

2- تبين وجود تأثير عوامل مختلفة مثل:عمر النشاط التجاري، موقع عمل المستفيد، مدى الاسـتعانة بمدقق حسابات كفء من قبل المستفيد، نظام الرقابة الداخلي للنشاط التجاري، الـصفة القانونيـة للنشاط التجاري، جميع المبيعات لدى النشاط التجاري – في تحديد أتعاب المكتـب الاستـشاري والتي تعزى إلى عمر المكتب.

3- بينت العوامل التالية تأثيرها على تحديد أتعاب المكاتب الاستشارية على أساس عدد العاملين فـي المكتب الاستشاري – أهمية ما يلي:

حجم القروض التي يستفيد منها النشاط التجاري، قياس إجمالي الأصول للنشاط التجاري، ومدى وجود بطاقات جردية للمخزون لدى المستفيد.

4- أظهرت النتائج من العينة المستَجيبة للعوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستـشاري والتي تعزى إلى الأعمال التي يمارسها المكتب ما يلي: سـمعة النـشاط التجـاري، الـصفة القانونية للنشاط التجاري، قياس معدل وراء دوران الأصول لدى المـستفيد وطريقـة البيـع المتبعة لدى المستفيد.

5- أما عند تحليل العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري والتي تعـزى للمؤهـل العلمي مدير المكتب، فتبين وجود تأثير العوامل التالية: موقع عمل المستفيد، عدد العاملين فـي النشاط الذي يمارسه المستفيد، حجم أرباح نشاط المـستفيد، ومـدى اعتمـاد المـستفيد علـى المشتريات المستوردة.

6- أظهرت العينة نحو العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري والتي تعزى إلى خبرة مدير المكتب العلمية ما يلي: موقع عمل المستفيد، نظام الرقابة الداخلي للمستفيد، قيـاس معـدل

دوران المخزون للمستفيد، قياس معدل دوران الأصول للمستفيد مدى اعتماد المستفيد على المشتريات المحلية وكذلك المشتريات المستوردة، ثم مدى وجود بطاقات جردية للمخزون لدى النشاط التجاري، وعدد مراحل التقدير الضريبي للمستفيد.

7- أكثر العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري والتي تعزى إلى خبرة مدير المكتب السابقة قبل العمل في المكتب الاستشاري أشارت إلى ما يلي:

عمر النشاط التجاري، الصفة القانونية للنشاط التجاري، حجم أرباح النشاط التجاري، قياس معدل دوران الأصول في النشاط التجاري، حجم القروض التي يستفيد منها النشاط التجاري، قياس إجمالي الأصول للمستفيد، وأخيرًا مدى وجود بطاقات جردية للمخزون لدى المستفيد.

وإذا كانت الدراسة قد أظهرت هذه الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة، فإن نسبة تأثير كل عامل تعود بقدر مناسب من التأهيل والخبرة والخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في مكاتب الاستشارات المالية والضريبية في الأردن، وبالتالي تخلص الدراسة إلى التوصيات التالية:

لقد تبين من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع العوامل المذكورة في الاستبانة مهمة جدًا في تحديد أتعاب المكاتب الاستشارات المالية والضريبية وبصورة متفاوتة، وعليه تخلص الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة أن يكون هناك ارتباط مباشر بين أتعاب الاستشارات والجهد المبذول، وعلى المكاتب بذل جهد أكبر في تقديم خدمة متميزة للمستفيدين.
- تبني قواعد آداب وسلوك المهنة لتكون أساسًا في إتمام عملية الاستشارات، وكذلك وضع أسس ووسائل تضمن تنفيذ هذه القواعد وعدم مخالفتها.
- تبني جمعية مدققي الحسابات الأردنية والمكاتب الاستشارية المالية والضريبية قواعد استرشادية تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد الأتعاب لمكاتب الاستشارات المالية والضريبية.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو نصار، محمد إبراهيم. 1999. "العوامل المحددة لأتعاب التدقيق في الأردن من وجهة نظر المدققين والـشركات المساهمة العامة". *مجلة دراسات*، الأردن، ع 59، سبتمبر، ص 397-411.

- الحمود، تركي، وإبراهيم محمد. 1996. "العوامل المحددة لأتعاب التدقيق في دولة قطر"، *المجلـة العمليـة لكليـة الإدارة والاقتصاد*، جامعة قطر، ع (7)، ص 53-80.

- الحميد، عبد الرحمن إبراهيم. 1995. "تحديد أتعاب المراجعة المالية في المملكة العربية السعودية: دراسـة ميدانيـة للعوامل المؤثرة من وجهة نظر المراجعين القانونيين"، *مجلة جامعة الملك سعود*، (7)، العلوم الإدارية (1) الرياض، ص.ب 53-97.

- حميدات، محمد. 2002. *"تقييم مستوى جودة تدقيق الحسابات في الأردن والعوامل المحددة لها"*، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

- خشارمه، حسين. "التدقيق الداخلي وأثره في مراقبة العمليات النقدية والمخزون السلعي في الشركات المساهمة العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية*، جامعة تـشرين، الجمهوريـة العربيـة السورية، مقبول للنشر بتاريخ 29-3-2001.

- خشارمه، حسين. "العوامل المؤثثة في اختبار مدقق الحسابات الخارجي في الشركات المساهمة العامـة الأردنيـة – دراسة ميدانية"، *مجلة دراسات*، الجامعة الأردنية.

- خشارمه، حسين. 2002. "مدى توافق قانون ضريبة الدخل الأردني رقم (14) لسنة 1995 مع مبـادئ المحاسـبة المقبولة قبولاً عامًا"، دراسة تحليلية، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، (17)، العدد (1)، جامعـة مؤتـة، الكـرك، الأردن، ص. 43-61.

- راضي، محمد سامي. 1998. "تحليل العوامل المؤثرة في تحديد أتعاب المراجعة"، دراسة تطبيقية علـى جمهوريـة مصر العربية، *المجلة العربية للمحاسبة*، م (2) ع (1)، نوفمبر.

- عبد الحميد، ماهر مصطفى. 1993. *"العوامل المحددة لأتعاب مراقب الحسابات دراسة ميدانية على سوق العمـل في المملكة العربية السعودية"*، جامعة الملك سعود، مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، فرع القصيم، ص 361.

- العنقري، حسام عبد المحسن. 2003. "الآثار الناجمة عن تطبيق أنظمة مرتبطة بـسياسة الـسعودية علـى مكاتـب المراجعة التي تعمل في المملكة العربية السعودية"، *مجلة جامعة العلوم التطبيقيـة*، المـؤتمر العلمـي الأول لكليـة

الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، يوليو.

- العنقري، حسام عبد المحسن. 2004. "انخفاض مستوى أتعاب المراجعة وآثاره على مكاتب المراجعة في المملكة العربية السعودية"، ***مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين***، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ع (64).

- قانون ضريبة الدخل. 2004. رقم 78 لسنة 2004 وتعديلاته، المملكة الأردنية الهاشمية.

- قانون ضريبة الدخل. 2004. المملكة الأردنية الهاشمية.

- مصباح، حجير إسماعيل. 2003. "التلاعب في إدارة الأرباح في مجلس المدقق"، ع (52-53)، 3 ص (37-39) - الأردن.

- المومني، منذر طلال. 2002. "مقومات استخدام الحاسوب في عمليات التدقيق التي تقوم بها مكاتب تدقيق الحسابات" ***مجلة أبحاث جامعة اليرموك***، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ثانيًا- مراجع باللغة الإنجليزية:

- Anderson, T. and D. Zeghal. 1994. "The Pricing of Audit Services: Further Evidence from the Canadian Market", ***Accounting and Business Research***, Vol. 24, No. 95, P. 195-202.

- Antle, R.E. Gordon; G. Narayanamoorthy and L. Zhou. 2004. ***"The Joint Determination of Audit Fees, Non-Audit Fees and Abnormal Accrual."*** (2002) working paper, Yale University, June.

- Ashbaugh, H.; R. Lafond and B. Mayhew. 2003. "Do Nonadit Services Compromise Auditor Independence? Further Evidence" ***The Accounting Review,*** 78: 3, PP.611-639.

- Asthana, S.; S. Balsam and S. Kim. ***"The Effect of Enron, Andersen, and Sarbanes- Oxley on the Market for Audit Services."*** Working paper, Temple University and Rutgers University.

- DeFond, M.; K. Raghunandan and K. Subramanyam. 2002. "Do Nonaudit Service Fees Impair Auditor Independence? Evidence from Going Concern Audit Opinions". ***Journal of Accounting Research***, 40, PP. 1247-1274.

- Dunn, A.M.; B.w. Mayhew and S.G. Morsfield. 2000. ***"Auditor Industry Specialization and Client Disclosure, Working Paper"***, university of Wisconsin .Austria.

- Elliot, R.K. and A.R. Kargoi. 1978. ***"Factors Attaching Audit analysis of Auditing Commission on Auditors Responsibilities"***, Research Study, No.3.

- Firth, M. 1985. "An Analysis of Audit Fees and their Determinants, Auditing". ***A Journal of Practice and Theory***, Spring, PP. 23-38.

- Frances, J.R. and D.T.Simon. 1987. "A Test of Audit Pricing in the Small- Client Segment of the U.S. Audit Market", ***The Accounting Review***, Jan, PP.145-157.
- Francis, J. 1984. "The Effect of Audit Firm Size on Audit Prices: A Study of the Australian Market", ***Journal of Accounting and Economics***, Spet.
- Frankel, R.; M. Johnson, and K. Nelson. 2002. "The relation between auditors, fees for nonaudit services and earning management" ***The Accounting Rwview***, 77, PP. 71-105.
- Mathews, D. and M.J. Peel, 2003. "Audit Fee Determinants and Large Auditor Premium in 1900", ***A counting & Business Research***, Vol. 33, No. 2, P.137
- Simon, Ramanan Dugan. 1986. "Audit Fees and Auditor Size Further Evidence", ***Journal of Accounting Research***, Spring, , PP.97-110
- Vanstraelen, A. 2000. "The Impact of Renewal Long - term Audit Mandates on Audit Quality", ***The European Accounting Review***, (1) 419-4420

الاستبـــانـــة

الجزء الأول– معلومات تتعلق بمكاتب الاستشارات:

– عمـــر المكتـــب:

☐ أقل من 5 سنوات.

☐ من 5 سنوات – أقل من 7 سنوات.

☐ من 7 سنوات – أقل من 10 سنوات.

☐ 10 سنوات فأكثر.

– عـــدد العامليـــــن:

☐ أقـــل مـــن 3 أشخـــاص.

☐ 3 - أقل من 7 أشخاص.

☐ 7 أشـخـــاص فـأكـثـــــر.

– الأعمال التي يمارسها المكتب بالإضافة إلى الاستشارات المالية والضريبية:

☐ استـــشـــارات محـاسبـــــية.

☐ الـتـدقـيـــــــــــــــــــــــــق.

☐ دراسات الجدوى الاقتصادية.

☐ استـــشـارات قـانـونـيـــــة.

الجزء الثاني – معلومات تتعلق بمدراء المكاتب:

– الحالة الاجتماعيـــة:

☐ مـتـــــزوج.

☐ أعـــــــزب.

☐ أخـــــــرى.

– الخبرة السابقة قبل العمل في المكتب:

☐ موظف حكومة.

☐ موظف قطاع خاص.

☐ عمل حر.

☐ أخرى.

– المؤهل العلمي:

☐ شهادة مهنية.

☐ دبلوم متوسط.

☐ الدرجة الجامعية الأولى.

☐ دراسات عليا.

– خبرة مدير المكتب العلمية:

☐ محاسبية.

☐ قانونية.

☐ اقتصادية.

☐ حاسوبية.

☐ مالية.

الجزء الثالث- فقرات الاستبانـــة:

ضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات التالية في العمود المناسب:

التسلسل	من العوامل التي تؤثر في تحديد أتعاب المكتب الاستشاري:	تؤثر	محايد	لا تؤثر
1-	طبيعة النشاط التجاري الذي يمارسه المستفيد			
2-	عمر النشاط التجاري			
3-	سمعة النشاط التجاري			
4-	الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز الاستشارة			
5-	مدى حاجة المستفيد للاستشارة			
6-	مدى تعقد عمليات الاستشارة			
7-	وجود نظام محاسبي كفء لدى المستفيد			
8-	موقع عمل المستفيد			
9-	مدى الاستعانة بمدقق حسابات كفء من قبل المستفيد			
10-	عدد العاملين في النشاط التجاري الذي يمارسه المستفيد			
11-	عدد فروع النشاط التجاري الذي يمارسه المستفيد			
12-	نظام الرقابة الداخلي في النشاط التجاري			
13-	الصفة القانونية للنشاط التجاري			
14-	حجم المبيعات لدى النشاط التجاري			
15-	حجم أرباح النشاط التجاري			
16-	قياس معدل دوران المخزون للنشاط التجاري			
17-	قياس معدل دوران الأصول للنشاط التجاري			
18-	حجم القروض التي يستفيد منها النشاط التجاري			
19-	قياس إجمالي الأصول للنشاط التجاري			
20-	قياس رأس المال العامل للنشاط التجاري			
21-	طريقة البيع لدى النشاط التجاري			
22-	مدى اعتماد النشاط التجاري على المشتريات المحلية			
23-	مدى اعتماد النشاط التجاري على المشتريات المستوردة			
24-	مدى وجود بطاقات جردية للمخزون لدى النشاط التجاري			
25-	كيفية تقييم بضاعة آخر المدة للنشاط التجاري			
26-	مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النشاط التجاري			
27-	عدد مراحل التقدير الضريبي للنشاط التجاري			

The Factors that Influence the Determination of the Fees of the Tax Consultant Offices in Jordan

Prof. Marwa Kamel Ahmed
Dean of College

Dr.Marwan Mustafa Shammoot
Associate prof.

College of Administrative & Financial Sciences
Philadelphia University
The Hashemite Kingdom of Jordan

Abstract

This study aimed to investigate the relation between the factors that influence the determination of the fees of the tax consultant offices in Jordan as viewed by the managers of the tax consultant offices.

To achieve this aim (2) questionnaires naives were designed and circulated by hand to a sample of tax consultant representing the Jordanian consultants.

Also the study used practical study by using a structured questionnaire to collect data.

Data have been analyzed by using statistical package that is SPSS. The findings of the study indicate a significant difference between the respondent and revealed that the most important factor effecting the determination of the fees offices is the level of applying information technology at work.

استخدام أسلوب المحاكاة لتحسين استراتيجية العمليات بالتركيز على أسبقيتي التكلفة والجودة*

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية (العراق - البصرة)

د.سامر فايز تركي التميمي

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية العلوم التطبيقية
جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا
الجمهورية اليمنية

د.صباح مجيد النجار

رئيس قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد
جمهورية العراق

الملخص:

يعرض الواقع الصناعي العالمي معاناة الكثير من الشركات الصناعية من مشكلات الإنتاجية والإنتاج غير التنافسي في الوقت الذي سجلت فيه شركات صناعية أخرى تفوقًا في الإنتاج وتحسين الجودة.

ويعتقد الباحث أن أية شركة صناعية يجب أن تراجع بين فترة وأخرى استراتيجية العمليات كمدخل لتحسين محتوى العمليات وإعادة الصياغة، وهذا يساعد على توضيح مشكلة البحث والتي حددت بالتساؤلين الآتيين:

هل هناك ضعف في واقع الإنتاج والعمليات للشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية؟ وكيف تتم معالجته؟.

وقد استند البحث إلى فرضية أساسية كان مفادها: يؤدي استخدام أسلوب المحاكاة بقصد تحسين محتوى استراتيجية العمليات في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية إلى تخفيض التكلفة وتحسين الجودة.

بالاستناد إلى ما تقدم فقد أبرزت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها: حاجة الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية إلى دراسات معمقة وموجهة في مجال الاستراتيجية بشكل عام واستراتيجية العمليات بشكل خاص، إضافة إلى ضعف الاهتمام بدراسة البيئة والعوامل الأخرى من داخل المنظمة أو خارجها عند دراسة نظام العمليات والاكتفاء بمتطلبات الاستجابة إلى الطلبات الأساسية للمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أبرزها: الاهتمام بالدراسات التطبيقية فيما يتعلق بمحتوى استراتيجية العمليات وعلاقتها بنظام العمليات والأسبقيات التنافسية في الشركة، وإشراك المديرين في دورات وحلقات نقاشية تهتم بمواضيع الجودة الشاملة واستراتيجية العمليات وأنظمة الإنتاج الحديثة واتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات وغيرها من المواضيع التي تطور الجوانب النظرية والممارسات الفنية لصناع القرار والفنيين منهم بشكل خاص، والاهتمام بالمداخل الكلية للإدارة وبالدراسات والبحوث التي توضح طرائق تحسين الجودة وخفض التكلفة في وقت واحد والمتمثلة بأنظمة الإنتاج المتقدمة، والمداخل الاستراتيجية للعمليات.

* تم تسلم البحث في أغسطس 2006، وقُبل للنشر في مارس 2007.

المقدمـــة:

يمر العالم اليوم بتطور علمي وتكنولوجي هائل أثر كثيرًا في سرعة التغير البيئي من جانب وفي ذوق الزبون وتدخله في الإنتاج من جانب آخر، فضلاً عن تصاعد المنافسة الدولية وكثافتها، إذ يعرض الواقع الصناعي العالمي معاناة الكثير من المنظمات من مشكلات الإنتاجية والإنتاج غير التنافسي في الوقت الذي سجلت فيه شركات صناعية أخرى تفوقًا في الإنتاج وتحسين الجودة.

تأسست مشكلة البحث على مدى الاهتمام بإدارة العمليات ودورها في تعزيــز المركــز التنافــسي للشركة في موقع السوق، فقد اتضح للباحثين ظهور العديد من المشكلات والصعوبات، مثــل انخفــاض الإنتاجية، وزيادة نسبة التلف والمعيب، وارتفاع التكلفة وغيرها، وكانت الأسباب تشير إلى مجال الإنتاج والعمليات ومراجعتها من مرحلة إلى أخرى، لذا تأسست مشكلة البحث على النتائج المترتبة عن ضــعف الاهتمام بوظيفة الإنتاج والعمليات، وحددت بتساؤلين أوليين مضمونهما: هل ضعف الاهتمــام بالإنتــاج والعمليات ومراجعة أنشطته بشكل دوري يؤثر في المشكلات التي تعاني منها الشركة قيد الدراسة؟ وهل يمكن تطوير طريقة للمعالجة وزيادة الاهتمام؟.

إذ يعتقد الباحث أنه من الضروري أن تراجع الشركة الصناعية بين فترة وأخرى نظام العمليــات والاستراتيجيات التي تقوده كمدخل لتحسين محتوى العمليات، وهذا يساعد على توضيح مشكلة البحث والتي حددت بالتساؤلين الآتيين:

هل هناك ضعف في واقع الإنتاج والعمليات للشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية؟، وكيــف تتم معالجته؟.

وقد استند البحث إلى فرضية أساسية كان مفادها: يؤدي استخدام أســلوب المحاكــاة بقــصد تحسين محتوى استراتيجية العمليات في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية إلــى تخفــيض التكلفة وتحسين الجودة.

المبحث الأول
الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة

يهدف المبحث إلى توضيح المنهجية المتبعة في البحث وأسلوب دراسته من خلال سبع فقرات أساسية تضمنت: مشكلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وأنموذج وفرضية البحث، وخطوات تطبيق الأنموذج، وآلية تشغيل الأنموذج، والدراسات السابقة.

أولاً– مشكلة البحث:

بالنظر لأهمية الدور الذي تؤديه استراتيجية العمليات في مجال تنافس المنظمة في السوق العالمية والمنافسة الدولية، ولأهمية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وانعكاساتها الإيجابية على دور العمليات متقدم الذكر، تبلورت فكرة البحث والمشكلة التي ينبغي الاهتمام بها وضرورة معالجتها، ولخصت بالتساؤلين الآتيين: **هل هناك ضعف في واقع الإنتاج والعمليات للشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية؟، وكيف يتم معالجته؟.**

ثانيًا– أهداف البحث:

استجابة لمتطلبات حل المشكلة، تم تحديد أهداف البحث بما يأتي:

1– تقديم إطار مفاهيمي يتضمن تحليل نظام العمليات وبناء استراتيجية العمليات التي تتلاءم مع واقع الشركة قيد الدراسة بالاستناد إلى تحليل محتوى استراتيجية العمليات وتطوير ما يسمى (باستراتيجية المحتوى).

2– بناء نموذج يسمح باختبار العلاقة بين مكونات استراتيجية العمليات، وبالتالي تحسين أداء نظام العمليات.

3– تشخيص عناصر المحتوى وتقييمها، ومن ثم استخدام طريقة "مونت كارلو" لمحاكاتها وتحسينها للمستقبل كمساهمة في بناء الإمكانات الداعمة للقدرات المميزة والتي تدعم بدورها الميزة التنافسية للشركة قيد الدراسة.

ثالثًا– أهمية البحث:

يقود التركيز على مدخل "محتوى استراتيجية العمليات" إلى الاهتمام بمجالات القرار المتمثلة بمكونات نظام العمليات، إذ يعتقد الباحثان أنه من الضروري أن تراجع الشركة الصناعية بين فترة وأخرى نظام العمليات والاستراتيجيات التي تقوده كمدخل لتحسين محتوى العمليات وإعادة صياغة استراتيجية العمليات، وهذا يساعد على توضيح أهمية البحث والمحددة بالنقاط الآتية:

1- الدور الإيجابي والمهم لاستراتيجية العمليات في مجال بلوغ الميزة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للشركة الصناعية.

2- تقديم إطار مفاهيمي لاستراتيجية العمليات يسمح باستخلاص نماذج تسهم في تحسين أداء العمليات في الشركة الصناعية.

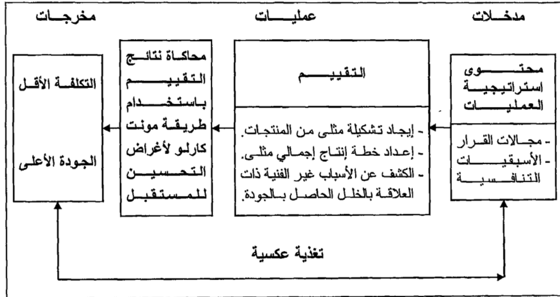
3- تحديد الفجوة ما بين واقع الشركة الصناعية وما تستطيع تحقيقه فعلاً فيما إذا استغلت إمكاناتها بشكل فاعل باتجاه تحقيق أهداف العمليات بالتركيز على هدفي (التكلفة، والجودة).

4- اعتماد سياسة التحسين التي تمكن المديرين من تشخيص إمكاناتهم الحقيقية، ومن ثم دفعها باتجاه تحقيق الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام طريقة مونتوكارلو للمحاكاة للمستقبل.

5- توجيه المديرين إلى الجوانب التطبيقية التي تساعدهم في اتخاذ القرار والابتعاد عن الاجتهاد غير المنظم في قراراتهم باعتماد الأسس المنطقية والعلمية المنطلقة من الواقع الفعلي لمنظماتهم.

رابعًا- أنموذج وفرضية البحث:

تم بناء أنموذج البحث المعروض في الشكل (1) وتحديد خصائصه بالاستناد إلى طبيعة المشكلة التي يحاول الباحث معالجتها.



المصدر: من إعداد الباحثين.

شكل (1)
نموذج البحث

يعتقد الباحثان أن المدخلات تعبر عن مدى إمكان الخوض في تفاصيل نظام العمليات (مجالات القرار الهيكلية والارتكازية) بالشكل الذي تحدد من خلاله علاقة الدعم والإسناد للأسبقيات التنافسية معبرًا عنها بـ (التكلفة والجودة)، أما العمليات فإنها تشير إلى إمكان تقييم مجموعة من الفقرات متمثلة في: اختيار الطريقة الملائمة للتنبؤ، وإيجاد تشكيلة مثلى من المنتجات، وإعداد خطة إنتاج إجمالي مثلى، والمقارنة المباشرة بين تكاليف الصيانة العلاجية والوقائية، ومن ثم الكشف عن الأسباب غير الفنية ذات العلاقة بالخلل الحاصل بالجودة)، وذلك لتحديد أهم الفروق التي قد تحصل بالتكلفة والجودة مقارنة بالواقع الفعلي من جانب، وإلى تشخيص أهم مدخلات عملية المحاكاة بهدف إجراء عملية التحسين للمستقبل من جانب آخر، أما مخرجات الأنموذج فإنها تركز على مدى إمكان تحقيق التكلفة الأقل والجودة الأعلى، كنتيجة نهائية لعملية التطبيق، مع ملاحظة أن الأنموذج يؤكد على عملية التغذية العكسية لمتابعة أية حالة تغيير قد تطرأ على نظام العمليات وعلاقتها بالأسبقيات التنافسية، أما عن سبب اللجوء لأسلوب المحاكاة فكان سعيًا وراء تشغيل المعمل افتراضيًا للوصول إلى قرارات أكثر دقة باتجاه تحسين محتوى استراتيجية العمليات باعتماد نظام عمليات يسير باتجاه دعم ومساندة أسبقيتي التكلفة والجودة بهدف المنافسة من خلالهما.

ومن أجل استخدام طريقة مونت كارلو لمحاكاة محتوى استراتيجية العمليات وتحسينه للمستقبل باعتماد أنموذج البحث السابقة والتحقق من فاعليته، فقد تم اعتماد فرضية أساسية كان مفادها: يؤدي استخدام أسلوب المحاكاة بقصد تحسين محتوى استراتيجية العمليات في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية إلى تخفيض التكلفة وتحسين الجودة.

خامسًا- خطوات تطبيق الأنموذج:

1- التحديد الدقيق لمجالات القرار الرئيسة ذات الصلة بمحتوى استراتيجية العمليات.

2- التأشير الدقيق إلى مدى الصلة الوثيقة بين مجالات القرار الرئيسة(الهيكلية والارتكازية) وتفاصيل الأسبقيات التنافسية (التكلفة ومتطلبات تحسين الجودة).

3- تحديد مواقع الهدر والضياع من أجل التغلب عليها.

4- تحديد المجالات الأكثر تأثيرًا في الأسبقيات التنافسية (التكلفة والجودة).

ويمكن توضيح تلك الخطوات بدقة أكبر من خلال عرض مخطط يبين خطوات تطبيق أنموذج البحث وكما في الشكل (2).

المصدر: من إعداد الباحثين.

شكـــل (2)
مخطط يبين خطوات تطبيق أنموذج البحث

سادسًا- آلية تشغيل الأنموذج وأهم الأدوات المستخدمة:

بعد صياغة الإطار التحليلي الخاص بتحسين محتوى استراتيجية العمليات والمتمثل بأنموذج البحث، يتعين تحديد المدة الزمنية الخاصة بالتقييم، حيث سيكون الاعتماد على سنة 2002 باعتبارها سنة منتهية، وذلك لمقارنة نتائج التقييم مع النتائج الفعلية، ومن ثم محاكاة نتائج التقييم للمستقبل لتحسين محتوى استراتيجية العمليات، وفيما يلي أهم خطوات الأنموذج والأدوات المستخدمة في كل خطوة:

1- التنبؤ بالطلب:

إن الطلب هو المتغير الأساسي الذي يتم الاعتماد عليه لحساب التشكيلة المثلى من المنتجات، إضافة إلى إمكان استخدامه في وضع خطة إجمالية تتصف بالتكاليف المثلى، سيتم استخدام أسلوب (Linear regressing with time: L.R) للتنبؤ بالطلب باستخدام البرنامج الجاهز (Win QSB).

2- حساب التشكيلة المثلى من المنتجات:

إن الهدف الأساسي من حساب تشكيلة المنتجات هو التوصل إلى مزيج المنتجات الذي يحقق أدنى التكاليف من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن حساب التشكيلة المثلى من المنتجات سيكون بالاعتماد على عنصرين مهمين هما: الطاقة المتاحة، والمواد الأولية المتوافرة، أي ما يخص جودة التصميم وجودة المطابقة. سيتم الاعتماد على أسلوب البرمجة الخطية لتحديد الكيفية التي من خلالها يتم الاستخدام الأمثل لهذين العنصرين في إنتاج تشكيلة من المنتجات بأقل التكاليف، وسيتم ذلك باستخدام البرنامج الجاهز Win QSB.

3- وضع خطة إجمالية مثالية التكلفة:

تأسيسًا على الخطوتين السابقتين سيتم بناء خطة إجمالية، وذلك لمواجهة التذبذب الذي قد يحصل بالطلب وللاستفادة من الاستغلال الأمثل لأربعة عناصر مهمة، الثلاثة الأولى منها تخص القوى العاملة وتتمثل في: وقت العمل الاعتيادي، وقت العمل الإضافي، والوقت العاطل. أما الأخير فيخص المخزون. وسيعتمد أسلوب البرمجة الخطية لصياغة هذه الخطة والتي تحقق أدنى التكاليف، وباستخدام البرنامج الجاهز Win Qsb.

4- الصيانة:

وجد الباحثان ومن خلال الاطلاع على تكاليف الشركة عينة الدراسة أنها تتحمل تكاليف صيانة عالية جدًا، علمًا بأن الشركة تعتمد الصيانة العلاجية، لذا سنجرى مقارنة ومفاضلة بين تكاليف الصيانة العلاجية الواضحة في سجلاتهم والتي يمكن التعبير عنها بـ (تكاليف معالجة الضرر) وتكاليف الصيانة الوقائية والتي غالبًا ما تكون مخططة مسبقًا والتي يعبر عنها بـ "تكاليف الوقاية من الضرر"،

إضافة إلى ما تقدم فإن الصيانة العلاجية غير المستقرة تقود إلى ظهور خلل في الجودة، حيث تتسبب في ظهور منتجات معيبة تؤثر على التكاليف من جهة وعلى الجودة من جهة أخرى.

5- التأكيد على جودة المطابقة:

هناك أسباب غير فنية قد تؤدي إلى ظهور التالف والمعيب في المنتجات تامة الصنع يجب التركيز عليها والبحث عنها لمحاولة معالجتها والتخلص منها، حيث ظهر ومن خلال المعايشة الميدانية للشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية أن اعتماد الصيانة العلاجية يؤدي إلى ظهور معيب، أما التالف من المنتجات فسببه الأساسي هو عملية الانتقال من منتج إلى آخر، وذلك لأن عملية الإنتاج مستمرة ومتدفقة، غير متوقفة، وأن وقت التهيئة الخاص بالانتقال من منتج إلى آخر يتسبب في حدوث تلف في المنتجات النهائية حتى تستقر ظروف الإنتاج الخاصة بالمنتج المزمع الانتقال إليه، وقد وجد الباحثان أن تقليل حجم التالف من المنتجات لا يتم إلا عن طريق وضع جدول للانتقالات بين صنف وآخر من المنتجات والذي سيتم عرضه لاحقًا، وأن السبب الآخر لظهور التالف من المنتجات هو عدم مطابقة التصميم الخاص بالمواد الأولية الداخلة في تصنيع كل منتج، والذي سيتم معالجته نظريًا في الخطوة الثانية المذكورة سابقاً.

6- محاكاة نتائج التقييم بهدف تحسين محتوى استراتيجية العمليات للمستقبل:

تعد المحاكاة Simulation من أكثر أساليب التحليل الكمي استخدامًا ومرونةً، وتعرف على أنها "عملية تمثيل للواقع عن طريق استخدام أنموذج أو رسم يبين فيه التفاعل بأسلوب مشابه للواقع بعد إخضاعه إلى مجموعة من الشروط". (Gupta and Hira, 1987: P. 793) وعرفت من قبل آخرين على أنها "عملية تجريب تساعد المستخدم على فهم سلوك النظام من خلال دراسة الواقع عن طريق تقليد سلوكه في بيئة مصطنعة" (Dennis and Dennis, 1991: P. 589).

يعتبر أسلوب المحاكاة واحدًا من الأساليب الفعالة، حيث يحقق الأمان في اختبار مجموعة من القرارات والقواعد، دون تحمل مخاطرة أو تكاليف عن ذلك، ويمكن تحديد أهمية استخدام المحاكاة بالآتي:

- تمتاز نماذج المحاكاة بمرونتها، إذ بالإمكان تغييرها وتحويلها بما يلائم تغيرات البيئة وفقًا للحالة الواقعية.
- أسلوب المحاكاة يمكّن الإدارة من تغيير افتراضات وسياسات العمليات، ومن ثم يمكنها من إعادة تنفيذها والوصول إلى نتائج تساعد على التنبؤ بسلوك هذه المتغيرات وكيفية تأثيرها على عمل النظام الحقيقي.
- باستخدام المحاكاة يمكن ضغط الوقت، حيث يمكن اختبار سياسات العمليات المفترضة لعدة أشهر أو لسنوات خلال مدة قصيرة باستخدام الحاسوب.

- إمكان تأشير الصعوبات والاختناقات المستقبلية التي يمكن أن تواجه الإنتاج والعمليات. (Anderson et al., 2001: P.665)، (Lawrence and Pasternack, 1998: P. 618)، (الغريري، 1996: ص 48).

سيلجأ الباحثان إلى استخدام هذا الأسلوب بمحاولة لتشغيل أحد معامل الشركة الصناعية قيد الدراسة، ضمن بيئة مصطنعة، وذلك باعتماد نتائج تقييم محتوى استراتيجية العمليات كمدخلات، ومن ثم ملاحظة مدى التحسين الذي يمكن إنجازه على استراتيجية العمليات للفترة المستقبلية وبما يخص عناصر نظام العمليات والأسبقيات التنافسية المتمثلة في التكلفة والجودة، وبافتراض ظروف مختلفة قد تمر بها الشركة الصناعية قيد الدراسة. وقد حدد الباحثان ثماني تجارب سيتم إخضاع الشركة قيد الدراسة لها ضمن ظروف مفترضة لكل تجربة منها، ويمكن استعراض هذه التجارب بشكل ملخص وكما يأتي:

تجربة (1)- مخزون صفري + صيانة وقائية.

تجربة (2)- مخزون صفري + صيانة علاجية.

تجربة (3)- وجود مخزون أول مدة + صيانة وقائية.

تجربة (4)- وجود مخزون أول مدة + صيانة علاجية.

تجربة (5)- مخزون صفري + صيانة وقائية + طلبات مفاجئة.

تجربة (6)- مخزون صفري + صيانة علاجية + طلبات مفاجئة.

تجربة (7)- وجود مخزون أول المدة + صيانة وقائية + طلبات مفاجئة.

تجربة (8)- وجود مخزون أول المدة + صيانة علاجية + طلبات مفاجئة.

سيعتمد الباحثان التوزيع المنتظم (Uniform Distribution) في حساب الأرقام العشوائية الخاصة بكمية الإنتاج، والمخزون، والطلبات المفاجئة والصيانة (وقائية كانت أم علاجية)، وأن السبب في اعتماد هذا النوع من التوزيعات يعود إلى ملاءمته مع البيانات الخاصة بالشركة قيد الدراسة، إضافة إلى كونه يتميز بسهولة التطبيق ودقة النتائج، وأن من أهم المدخلات الواجب توافرها لتوليد الأرقام العشوائية وفق هذا التوزيع هي الحدود العليا والدنيا للمتغيرات المراد محاكاتها للمستقبل، وسيتم توليد الأرقام العشوائية سابقة الذكر باستخدام المعادلة الآتية:

$$Uniform = L + (U-L) * R$$

حيث إن:

Uniform: الرقم العشوائي الموزع وفق التوزيع المنتظم.

L: الحد الأدنى للمتغير (Lower Limit).

U: الحد الأعلى للمتغير (Upper Limit).

R: الرقم العشوائي (Random Number).

.(Pritsker et al., 1979: P.565)

يستخرج الرقم العشوائي R بالاعتماد على طريقة التحويل العكسي ITM (Inverse Transformation Method). حيث تعتمد هذه الطريقة على دالة التوزيع التجميعية F(x) والتي تقع ضمن الفترة (0−1) ويمكن الاعتماد على هذه الدالة لتوليد متغير عشوائي (y) ضمن الفترة نفسها، وكما يأتي:

$$Y=F^{-1}(x)$$

$$R=F(y)$$

أما بالنسبة للطريقة التي ستعتمد في المحاكاة فهي طريقة (Monte Carlo Method) والتي تعد من الأساليب الفعالة في محاكاة الأنظمة، وكذلك يمكن تطبيقها في شتى المجالات، وتعرف بأنها "مدخل يشير إلى بناء التوزيعات الاحتمالية ويعتمد على توليد الأرقام العشوائية". (Al Najjar, 1981: P.77). ولتبسيط عملية التطبيق سيتم استخدام الحاسوب وبالتحديد برنامج (Excel) لأداء عملية المحاكاة الخاصة بتشغيل المعمل قيد الدراسة في واقع افتراضي تجريبي، وباعتماد نتائج التقييم المستمدة من الواقع الفعلي بهدف تحسين محتوى استراتيجية العمليات للمستقبل.

سابعًا− الدراسات السابقة:

1−دراسة السعد 1995:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجية العمليات في تحسين المزايا التنافسية في مستوى الشركة العراقية، عن طريق اختبار علاقة استراتيجية العمليات − من خلال مجالاتها الأربعة − وتأثيرها في المزايا التنافسية المحددة بالمنتج ذي التكلفة الواطئة، والمنتج ذي الجودة العالية، وخدمة المستهلك، ومن ثم تنظيم العلاقة حسب أسبقية القوة والتأثير بين مجالات استراتيجية العمليات والمزايا التنافسية ذات

العلاقة، افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية العمليات بمفهومها الشامل والمزايا التنافسية في موقع السوق، أجريت الدراسة في الشركة العامة للصناعات الورقية، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والأساليب الإحصائية لأغراض التحليل، توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات من أهمها محدودية التعامل مع البيئة بمعناها الواسع، مما أدى إلى ضعف استراتيجية العمليات، فضلاً عن ضعف اهتمام الشركة قيد الدراسة بالمزايا التنافسية (التكلفة، الجودة، خدمة المستهلك، على البالرغم من من أهمية ذلك في مستوى الصناعة العالمية ومساهمته في تطوير إمكانات وقدرات الشركة.

2- دراسة (Skinner: 1969):

هدفت الدراسة إلى إظهار دور استراتيجية العمليات في تقرير الاستراتيجية الشاملة للشركة، شملت الدراسة مجموعة من الشركات، وافترضت أن ضعف أداء المنظمة الصناعية ناتج عن ضعف الاهتمام باستراتيجية العمليات، توصل الباحث من خلال التحليل إلى بناء أنموذج تخطيطي يوضح الدور الأساسي لاستراتيجية العمليات عند صياغة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة الصناعية.

3- دراسة (Hill: 1983):

ركزت هذه الدراسة على الدور الاستراتيجي لوظيفة العمليات وأثرها الواضح في دعم الاستراتيجية على المستوى الشامل من خلال التركيز على العلاقة بين توجهات استراتيجية التسويق ومجالات استراتيجية العمليات، وهذا يتطلب الفهم الدقيق للمنافسة وقصر دورة حياة المنتجات، وقد اشتمل أنموذج الدراسة على ثلاث مراحل تشمل خمس خطوات، كما يأتي:

المرحلة الأولى- تتكون من خطوتين (1و2) وتركز على عملية صياغة الأهداف بعيدة الأمد مثل (النمو، الربحية، ... إلخ) والمجالات التي يعتقد أنها ضرورية لإنجاز هذه الأهداف وتتضمن مجالات السوق والمنتج.

المرحلة الثانية- والمعبر عنها بالخطوة (3)، وهي المرحلة المهمة في الأنموذج لأنها تكون مسئولة عن ترتيب أهداف العمليات (الجودة، التكلفة، المرونة، وغيرها) وفقًا للمجالات التنافسية التي ترغب فيها الشركة.

المرحلة الثالثة- وتشمل الخطوتين (4،5)، حيث يتم التأكيد هنا على تطوير الاستثمار ضمن الاعتبارات التفصيلية لنظام العمليات بما يتوافق مع ترتيب أهداف العمليات أو الأسبقيات التنافسية في مستوى الشركة.

نلاحظ من خلال الدراسة الدقيقة للأنموذج سابق الذكر، أنه كان يركز على إبراز الدور الاستراتيجي لوظيفة الإنتاج والعمليات بالتركيز على العلاقة المتداخلة بينها وبين وظيفة التسويق، وقد أهمل الأنموذج علاقة وظيفة الإنتاج والعمليات مع وظائف الشركة الأخرى.

4- دراسة (Leong et al., 1990):

من خلال الدراسة الدقيقة للطرق التي حدد بها الباحثون نماذجهم لاستراتيجية العمليات آنفة الذكر، حاول (Leong et al., 1990. P. 110) التمييز بين مفهومين أساسيين ضمن استراتيجية العمليات معبرًا عنهما بأنموذجين.. الأول هو أنموذج العملية (Process Model)، والثاني هو أنموذج المحتوى (Content Model)، وذلك للإشارة إلى الخلط الحاصل بين المفهومين، علمًا بأن الأنموذجين يساعدان على اختيار الأسلوب الأفضل لصياغة الاستراتيجية.

إن أنموذج العملية يركز على الأجراءات أو العمليات التي تبدأ من الاستراتيجية في المستوى الشامل ومستوى الأعمال، وحتى استراتيجية العمليات والاستراتيجيات في المستويات الوظيفية الأخرى، بما يحقق التفاعل المنظم بين العمليات والتصور الشامل للشركة، وقد استخلص الأنموذج من الأفكار التي عرضها (Skinner, 1969: P. 8) والذي يرى أن مدخل عمليات إدارة التصنيع هو المدخل من الأعلى إلى الأسفل، ويبدأ بالتركيز على الاستراتيجية في المستوى الكلي للشركة، ثم التحرك نحو تحديد مهام التصنيع وبعدها الانتقال إلى تصميم نظام العمليات.

أما بالنسبة لأنموذج المحتوى (Content Model) فيكون التركيز على العلاقة المتبادلة بين استراتيجية الأعمال ومحتوى استراتيجية العمليات، ويتضمن مجالات القرار الرئيسة للعمليات، والأسبقيات التنافسية أو أهداف العمليات. والأنموذج يحقق المواءمة بين مجالات التنافس التي تشدد عليها استراتيجية الأعمال في الشركة والمستخلصة من الظروف البيئية وتوجهات الإدارة العليا – والأسبقيات التنافسية للعمليات المرتبة أولوياتها بالاستناد إلى القدرات المميزة للعمليات، بما يجعل العمليات عنصرًا فاعلاً في الاستراتيجية الشاملة للشركة. وخلصت الدراسة إلى أن الأدبيات لم توضح بشكل كافٍ ما هو ابعد من تفصيل القضايا الرئيسة لاستراتيجية العمليات، وأرجعت الدراسة النقص في التقدم في هذا المجال إلى ثلاثة أسباب:

1- الافتقار إلى تركيب نظرية.

2- قلة البحوث الميدانية.

3- المجهودات غير الكافية في اختيار الأفكار والطرائق من الميادين ذات الصلة.

اتجهت غالبية الدراسات في هذا المجال إلى اختبار العلاقة بين عناصر محتوى استراتيجية العمليات (مجالات القرار والأسبقيات التنافسية) وإلى تطوير استراتيجيات عامة في ضوء النتائج المتحققة، وإن كانت تفتقر أكثر إلى الجوانب التفصيلية في مجال التطبيق، وكان التركيز فقط على بناء مخططات توضح العلاقة بين مكونات استراتيجية العمليات، ويمكن تلخيص بعض الانتقادات في الدراسات التي اهتمت بهذا المجال كما يأتي:

1- اهتمت الدراسات العربية بشكل عام باختبار العلاقة بين مكونات استراتيجية العمليات (مجالات القرار، والأسبقيات التنافسية)، وتناولت العلاقة بين بعض عناصر استراتيجية العمليات أو جميعها.

2- لم تحاول الدراسات تكوين إطار استراتيجي يضبط العلاقة ويشكل أساسًا لبناء استراتيجية العمليات.

3- غالبية الدراسات لم تميز بين استراتيجية المحتوى واستراتيجية العملية ولم تشر بشكل واضح إلى طبيعة استراتيجية العمليات التي تمت دراستها واختيارها.

4- ركزت الدراسات الأجنبية على تقديم نماذج توضح مكونات استراتيجية العمليات، وكان اهتمامها أكثر باستراتيجية العملية مقارنة باستراتيجية المحتوى.

5- أوضحت الدراسات الأجنبية اهتمامًا نظريًا أكثر باستراتيجية المحتوى وبالعلاقة بين استراتيجية المحتوى والعملية في وصف استراتيجية العمليات، لكنها لم تقدم إطارًا استراتيجيًا متكاملاً حول الموضوع.

تماشيًا مع ما تقدم جاءت الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات العربية والأجنبية وأضافت، إليها تقديم منهج كمي لصياغة استراتيجية العمليات واستخدام أسلوب المحاكاة لتحسين محتواها للمستقبل، وهذه الإضافة الجديدة للباحثين تستند إلى مسألتين رئيستين الأولى هي أهمية تقديم نماذج كمية في مجال الاستراتيجية بشكل عام لندرة هذه النماذج، والثانية تكميم محتوى استراتيجية العمليات، وهذه حالة جديدة ومهمة في مجال الدراسات الاستراتيجية للعمليات.

المبحث الثانـــي
مدخل مفاهيمي لتحليل استراتيجية العمليات

أولاً- مدخل تعريفي باستراتيجية العمليات:

تعرف العمليات بالوظيفة التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات في المنظمات، وتتمثـل فـي عمليـة التحويل في المنظمة، إذ تعتبر عملية التحويل المادي عن الإنتاج، وعملية التحويل غير المـادي عـن الخدمة، ولما كان الغالبية العظمى من المنظمات في مرحلة معينة صناعية، لذا غلب مفهوم الإنتـاج، وفي مرحلة لاحقة تساوت منظمات الصنع مع منظمات الخدمة، فكان المـصطلح الـشائع (الإنتـاج والعمليات)، أما في مرحلة السبعينيات فصاعدًا فكانت المنظمات الغالبة هي المنظمات الخدمية، بحيث أصبح نشاط الخدمة جزءًا مهمًا من أنشطة التصنيع، فكان المصطلح الأكثـر شـيوعًا فـي مجـالات التحويل هو العمليات. (Adam and Ebert, 1986: P. 5).

تشمل عملية التحويل مجال نظام العمليات والمساحة التي تحتلها الوظيفة الاختصاصية للعمليـات في المنظمة، وهي تتبادل العلاقة والتأثير مع المنظمة بصفتها الشاملة وأنشطتها الوظيفية، وهـو مـا يتطلب صيغة تؤطر العلاقة السابقة، وتمثلت تلك الصيغة فـي اسـتراتيجية العمليـات، فقـد اسـتند (Skinner, 1969:P. 8) في تطويره لمفهوم استراتيجية العمليـات علـى المفهـوم الـذي يعـرف الاستراتيجية بصفتها " الفلسفة التي توصل الغايات بالوسائل"، ويرى في الاسـتراتيجية نمطًـا مـن القرارات المتجانسة، وأشار إلى الاستراتيجيات الوظيفية بأنها اسـتراتيجيات تطـور فـي المجـالات الوظيفية للمنظمة (التسويق، والإنتاج، والمالية، ... إلخ) من أجل دعم ومساندة استراتيجية الأعمال.

بالاستناد إلى ما تقدم، قدمت مجموعة تعريفات لاستراتيجية العمليات، تختلف من حيث الـشكل، وتتشابه من حيث المضمون، فقد تم تعريفها بأنها " مجال أعمال المنظمة الحالي والأنشطة التي تمارس في هذا المجال من أجل عملية التحويل الحالية والتحسينات المخططة للمستقبل، والتي تشكل وسـائل بلوغ الكفاءة المميزة، وأهداف المنظمة". (Stonbraker and Leong, 1994: P. 11)

وتم تعريفها أيضًا بأنها " الصيغة التي تبين كيف تسهم وظيفة العمليات بفاعلية في بلوغ أهـداف المنظمة". (Noori et al., 1995: P. 13)، وعرفت بأنها "الصيغة التي تصف الكيفية التي تسهم من خلالها العمليات في إنجاز رسالة المنظمة وأهدافها". (Russell et al., 1995: P. 13)

ثانيًا- خطوات صياغة استراتيجية العمليات:

تعتمد صياغة استراتيجية العمليات فرضية تطوير العلاقة الفاعلة بين العمليات ورسالة المنظمة وأهدافها بعيدة المدى، أي من خلال الإطار الذي يجعل من العمليات قوة مؤثرة في تفعيل استراتيجية الأعمال وتمكينها من بلوغ أهدافها.

تم اعتماد مبدأ تتابع عمليات القرارات من الأعلى إلى الأدنى عند صياغة استراتيجية العمليات، وتمت الصياغة طبقًا للخطوات الآتية (Skinner, 1969: P. 2):

- تحليل المركز التنافسي للشركة: أي مجال التنافس الذي يشمل (المنتجات، والأسواق، والسياسات، وقنوات التوزيع، وغيرها).
- تقويم موارد المنظمة ومهاراتها.
- صياغة استراتيجية الأعمال في المنظمة.
- تحويل استراتيجية الأعمال إلى مهام تصنيع محددة.
- تأشير القيود والمحددات التي تضعها العوامل الاقتصادية والتكنولوجية في الصناعة.
- بناء برامج التنفيذ، ونظم الرقابة، ومقاييس الأداء، ومراجعة الأجراءات السابقة.

تتركز الصياغة السابقة للعمليات على بناء العلاقة بين رسالة المنظمة وأهدافها من جانب، والكفاءة المميزة للعمليات من جانب آخر، وهي تعتمد حقيقتين:

الأولى- تحديد أهداف الأداء التي توائم بين أهداف المنظمة والعمليات، أي تحويل الاستراتيجية التنافسية إلى مقاييس أداء في مجال العمليات، من خلال تنظيم الأسبقيات التنافسية للمنظمة والعمليات.

الثانية- تطوير قدرات العمليات، أي تصميم قرارات الجمع بين مكونات العمليات وعناصرها التي تتضمن المنتجات، والعمليات والإنشاءات، وغيرها من العناصر التي تشكل محددات في بلوغ التكلفة والجودة والمرونة عند تغير الطلب، وهذا يعني أن بناء إمكانات العمليات لإنجاز الأهداف (الأسبقيات التنافسية)، سوف يسهم في تركيز العمليات على كفاءتها المميزة التي تقدم مساندة مميزة للأسبقيات التنافسية في مجال المنظمة والعمليات.

تأسيسًا على ما تقدم، سيعتمد الباحثون القواعد الآتية في صياغة استراتيجية العمليات:

1- التعرف على إمكانات العمليات التي تسهم في تطوير المجال التنافسي للمنظمة في السوق.

2- تجهيز نظام العمليات على وفق الصورة التي تمكن من استكمال الأهداف أعلاه.

3- المعرفة الواضحة بمتطلبات القرارات الروتينية في نظام العمليات.

4- تصور الكيفية التي تحقق من خلالها المنظمة أحسن أداء للمرحلة الحالية، والكيفية التي تستطيع أن تقدم فيها التحسين والتعلم المستمرين:

5- قدرة المنظمة على تقديم التكنولوجيات الجديدة، والمنتجات الجديدة، أي أوسع تشكيلة من المنتجات في أقصر مدة زمنية ممكنة.

6- إمكان إعادة هيكلة نظام العمليات لمواجهة التغييرات في استراتيجية الأعمال، والطلبات الأكبر في السوق، والتكنولوجيا الجديدة.

ثالثًا- مداخل دراسة استراتيجية العمليات:

تعالج مداخل دراسة استراتيجية العمليات وصياغتها الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- هل تعدل استراتيجية العمليات تبعًا لتوجهات الاستراتيجية الشاملة (استراتيجية الأعمال).

- هل تحدد استراتيجية الأعمال بالقدرات التشغيلية للعمليات.

تمثل استراتيجية العمليات عملية معقدة تتطلب تحديد البدائل التي تتناسب مع البيئة وتحدث التجانس بين العناصر الداخلية لنظام العمليات، وهذه تتطلب تناول استراتيجية العمليات من زاويتين متكاملتين، تهتم الأولى بالتركيز على عدد من البدائل الاستراتيجية التي سيتم اختيار أحدها ليتلاءم مع توجهات المنظمة الرئيسة، وتؤكد الثانية على مواءمة العمليات مع بيئة المنظمة ببعديها الداخلي والخارجي، إذ إن الأولى تركز على تحديد البدائل وتعريفها ووصفها، في حين تشدد الثانية على تطوير العلاقة بين المتغيرات الهيكلية الأربعة للمنظمة (الأشخاص، والمهمات والتصميم والتكنولوجيا)، (Stonebraker and Leong, 1994:P. 46-52)، وهذا يعني أن صياغة استراتيجية العمليات تتطلب أن توضع في الحساب الأبعاد الهيكلية لنظام العمليات، والأنشطة التشغيلية التي تسهم في حشد وتوجيه قوى العمليات نحو أهداف المنظمة بعيدة المدى ... معبرةً بذلك عن مدخلين لصياغة الاستراتيجية، هما مدخل العملية (Process) ومدخل المحتوى (Content).

يجسد مدخل العملية لاستراتيجية العمليات اعتبارات المحتوى، فضلاً عن أبعاد العملية الاستراتيجية المتأتية من الحركة الديناميكية. بينما يتضمن محتوى استراتيجية العمليات (استراتيجية المحتوى) المتغيرات الرئيسة لاستراتيجية العمليات التي تصنف إلى مجال القرار، والأسبقيات التنافسية. ويشتمل مجال القرار على نوعين من المجالات (الهيكلية Structure) وتتضمن مجال الاستثمار بعيد المدى، أو الاستثمار في الموجودات الثابتة، (الارتكازية Infrastructure) وتعبر عن المكونات التي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة، أي العمليات والأنشطة ذات الطبيعة التشغيلية.

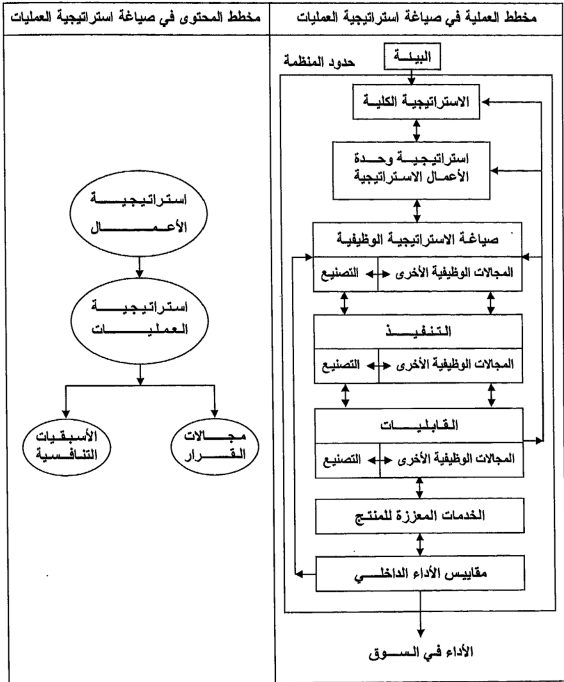
يهتم مدخل المحتوى ويركز على تحديد ماذا نقرر، في كل من مجال القرار والأسبقيات التنافسية، ويتضمن محتوى استراتيجية العمليات تعريف الموارد في مجال عمل المنظمة وتثبيتها وحشدها، وهذا يتضمن تعريف أنشطة العمل ووظائفه واستخدام سياسات الإدارة في المجالات المختلفة، حيث يُسهم المحتوى في إظهار إمكانات العمليات وقدراتها من جانب، وفي تحسين معطيات استراتيجية الأعمال من جانب آخر.

يتضمن تعريف استراتيجية العمليات وصياغتها تحديد قضايا كل من العملية والمحتوى، مع تسليط الضوء على عناصر استراتيجية العمليات، لذا تمت الإشارة إلى استراتيجية العمليات بأنها " محتوى وعملية الأنشطة المتوجهة مباشرة نحو كفاءة العمليات المميزة، تلك التي تقوّم التأثير المحتمل للأوضاع والبدائل في أبعاد زمنية مهيكلة، وتُكامِل أنماط القرارات لموازنة حشد الموارد، ومتطلبات المخرجات، والمخاطرات في مختلف مجهودات العمليات التحويلية المركزة". (Stonbraker and Leong, 1994:P. 149).

تركز المفهوم السابق لاستراتيجية العمليات على أربعة عناصر رئيسة هي: تقويم التأثير، والأبعاد الزمنية، وتكامل القرارات، ومجهودات التحويل المركزة. وقد حقق هذا ما يأتي:

- اشتمل المفهوم على متطلبات المحتوى والعملية ولاءم فيما بينها.
- دمج بين القدرات المميزة للعمليات ومزاياها التنافسية.
- سلَطَ الضوء على العناصر الأربعة لاستراتيجية العمليات.
- ثبت الاعتمادية المتبادلة بين استراتيجية العمليات وتخطيط العمليات.

وكما هو موضح في الشكل (3).



Sourc: (Leong, et al., 1990: P. 111, 113)

شكل (3)

مخطط العملية والمحتوى في صياغة استراتيجية العمليات

تأسيسًا على ما تقدم .. فإن مصطلح استراتيجية العمليات يشير إلى المحتوى والعملية في آن واحد، ولكن يجب أن نميز بين عناصر ومكونات كل منهما وبالتالي تحديد الهدف وراء دراسة المحتوى أو دراسة العملية، ويمكن الإشارة إلى الاختلاف بين المحتوى والعملية بالآتي:

المحتوى- التركيز على تحديد ماذا نقرر.

العملية- تهتم بالكيفية التي من خلالها نصل إلى تلك القرارات.

(Leong, et al., 1990: P. 117)

والجدول (1) يوضح أهم الأفكار حول محتوى وعملية استراتيجية العمليات.

جدول (1)
عملية ومحتوى استراتيجية العمليات من وجهة نظر عينة من الباحثين

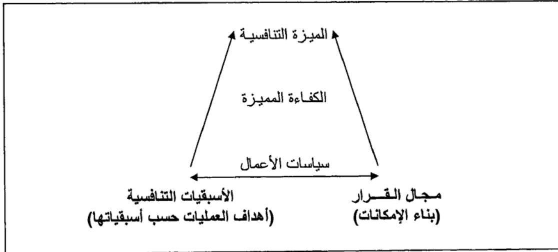
Swamidass & Newell, 1987: P. 510	Leong et al., 1990: P. 110 Stonbraker & Leong, 1994: P. 63-64	Miner et al., 1994: P. 5	Slack et al., 1998: P. 77-94
* **المحتوى:** يشير إلى القدرات المميزة لوظيفة العمليات المستخدمة في السعي للحصول على الميزة التنافسية.	* **المحتوى:** يركز على تحديد ماذا نقرر. تحديد المتغيرات الأساسية لاستراتيجية العمليات وتصنف على أنها مجالات قرار وأسبقيات تنافسية.	* **المحتوى:** يتضمن تكلفة المنتج والجودة وقضايا أخرى ذات صلة بالمهمة العملياتية.	* **المحتوى:** هو مجموعة السياسات والخطط والسلوكيات التي تختار العمليات متابعتها.
* **العملية:** تشير إلى القضايا المتعلقة بصياغة وتنفيذ استراتيجية العمليات.	* **العملية:** - تهتم بكيفية الوصول إلى تلك القرارات في المنظمة. - تعبر عن أنشطة استراتيجية العمليات أو كيف يتم التوصل إلى قرارات العمليات.	* **العملية:** النمط الذي يتم بموجبه تطوير استراتيجية العمليات.	* **العملية:** تشير إلى الإجراءات المستعملة أو التي يمكن استعمالها لصياغة استراتيجية العمليات التي يجب أن تتبناها المنظمات.

المصدر: (الكيالي، 2001: ص 46).

ومن خلال ملاحظة الجدول السابقة نجد أن المحتوى يركز على تحديد الأهداف التي يحاول نظام العمليات الوصول إليها، أما العملية فتركز على الكيفية التي من خلالها نصل إلى تحقيق تلك الأهداف، مع الإشارة إلى أن المحتوى يتكون من أهداف العمليات أو الأسبقيات التنافسية ومجالات القـرار ذات الطبيعة التشغيلية والرأسمالية المعبر عنها بكل ما يتضمنه نظام العمليات، أما العملية فإنها تركز على الصياغة والتنفيذ والرقابة على استراتيجية العمليات.

رابعًا- محتوى استراتيجية العمليات ومبررات دراسته:

يمثل محتوى استراتيجية العمليات المواءمة بين عناصر نظام العمليات والأسبقيات التنافسية، وتهتم استراتيجية المحتوى بكشف وتطوير قدرات العمليات وإمكاناتها وتوجيهها نحـو الميـزة التنافسية للمنظمة وتعزيزها. وقد تم التعبير عن عناصر نظام العمليات بمجالات القرار، وتـشمل نوعين هما المجالات الهيكلية أو الاستراتيجية، والمجالات الارتكازية أو التشغيلية، أما الأسبقيات التنافسية فهي تعبير عن أهداف العمليات (التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم) عندما تنظم حسب أسبقياتها بالعلاقة مع أهداف المنظمة. تتم المواءمة بين مجالات القرار والأسبقيات التنافسية مـن خلال سياسات العمليات التي تنظم العلاقة وتوجهها نحو تكوين الكفاءة المميزة للعمليات، كما هو موضح في الشكل (4).



المصدر: من إعداد الباحثين.

شكل (4)
مكونات محتوى استراتيجية العمليات

خامسًا– تحليل محتوى استراتيجية العمليات:

بعد استعراض الحالة العامة لمحتوى استراتيجية العمليات سنتناول التفاصيل الدقيقة لمكوناتها الأساسية كما اتفق عليها أكثر الباحثين.

1– الأسبقيات التنافسية Competitive Priorities أو أهداف العمليات:

وتعرف على أنها "النتائج التي يتوقع أن تنجزها العمليات في المديين القريب والبعيد" (Shroeder, 1989: P. 30)، وتعرف كذلك بأنها "مجموعة الأهداف المتجانسة التي تطور في مجال العمليات" (السعد، 1995 : ص 17) وهي تعكس الأهداف الجوهرية للعمليات بصيغ أكثر تركيزًا وتحديدًا، وتبنى على أساس كمي ممكن القياس، وبالرغم من من وجود بعض الاختلافات بخصوص تسمية الأسبقيات التنافسية، ولكن يوجد اتفاق عام في الأدبيات بشأن مكوناتها الأربعة الأساسية، ويعبر عنها بالتكلفة والجودة والمرونة والتسليم.

(Schroeder, 1989: P. 30), (Hill, 1993: P. 857), (Dilworth, 1992: P. 60), (Slack et al., 1998: P. 69), (Greyory, 1995: P. 20), (Boyer, 1998: P. 362).

وقد أضاف كل من (Noble, 1997: P. 90) (Evans, 1993: P. 118), (Leong et al., 1990: P. 114) أسبقية خامسة وهي الإبداع.

تأسيسًا على ما تقدم يمكن استعراض أهم الأسبقيات التنافسية من حيث تعريفها وكيفية قياسها ومتغيراتها على مستوى نظام العمليات كما يلي:

– **التكلفة:** هي عبارة عن التكاليف الناتجة عن بناء نظام العمليات وتشغيله وتشمل التكاليف الأولية، وتكاليف التشغيل، وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون، ويمكن قياسها عن طريق احتساب التكلفة الإجمالية للوحدة، وتكلفة العمل، وتكلفة المواد، والتكاليف غير المباشرة، وتكاليف الطاقة والمعدات، والتي تقاس مقارنة بالمنافسين، ولعل أهم المتغيرات المؤثرة في التكاليف في مستوى نظام العمليات تتمثل بوسائل ومعدات الإنتاج المتخصصة، والاستخدام الكبير للطاقة، والتركيز على اقتصادات الحجم، والإنتاجية العالية المقابلة لمعدلات أجور منخفضة مع الأخذ بنظر الاعتبار سياسات المخزون.

– **الجـودة:** هي عبارة عن خصائص المنتج أو الخدمة التي تدرك وتقبل من قبل الزبون، وقد يعبر عنها بالشكل والأداء والمتانة والموثوقية والمطابقة للمواصفات التي يمكن قياسها من خلال التركيز على العيوب الداخلية، والعيوب الخارجية، ونسبة المعيبات، ونسبة المرفوضات بالإضافة إلى نوعية مدخلات المجهز. ولعل من أهم المتغيرات التي يمكن استخدامها لتسهيل عملية القياس هي: مهارة اليد العاملة، والرقابة الدقيقة على المعدات، والمعايير عالية الأداء، والرقابة الشاملة على الجودة، والتدريب والتكنولوجيا، مع التركيز على نوعية المواد الأولية.

- **المرونـــة:** هي عبارة عن قدرة المنشأة على تكييف نفسها لمواجهة التغيرات في البيئة، وقد يعبـــر عن المرونة إما بالمزيج من المنتجات أو في حجم الإنتاج، ويمكن قياس المرونة بالتركيز على عدد العناصر التي تعالج في مكنة واحدة، ومعدل التذبذب في حجم الإنتاج طيلة الأفق الزمني للإنتـــاج. ولعل من أهم المتغيرات المستخدمة للتعبير عن المرونة هي: السرعة والثقة في التجهيز، وتحديـــد طاقة الإنتاج الاحتياطية، والمهارات للعاملين، ورقابة فعالة على مسار العمل، بالإضافة إلى معدات ذات أغراض متعددة ونظام خاص للمعلومات.

- **التسليـــم:** هو عبارة عن قدرة المنشأة على تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت الذي يرغبه الزبون، وتشتمل على الدقة والسرعة في مواعيد التسليم، مع المرونة بالاستجابة للطلبات، ويمكن قياس هذه الأسبقية التنافسية من خلال الاعتماد على نسبة التسليم في الوقت المحدد، والاحتفاظ بمستوى معين من المخـــزون، ونـــسبة معدلات التأخير، بالإضافة إلى مدى استقرار جداول الإنتاج ووقت انتظار التسليم. ولعـــل أهـــم العوامـــل الواجب التركيز عليها يتمثل بنظام جدولة فعال، ومحاولة تدنية العطل في المعدات وتدنية مستويات الغياب، واستثمار عال للمخزون، وتخطيط دقيق للطاقة الإنتاجية، مع اعتماد أنظمة خاصة للرقابة.

(Schroeder, 1989: P. 30-31), (Slack, et al., 1998: P. 52, 64)
(Stevenson, 1993: P.49) (Krajewski, et al., 1999: P.33-40) (Wild, 1989: P.50-56)

2- مجـــالات الـــقـــــــرار Decision areas:

وصفت استراتيجية العمليات بأنها تتضمن مجموعة من القرارات التي تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، إذ لا يمكن للمنظمة أن تحدد الأسبقيات التنافسية التي تسعى إلـــى تحقيقهـــا دون القيام بدراسة تحدد من خلالها مكونات نظام العمليات في الشركة ومدى الدعم الـــذي تمنحـــه تلـــك المكونات للشركة، لتحديد أي من الأسبقيات التنافسية سابقة الذكر يمكن المنافسة من خلالها. إن العامـــل الحاسم الذي يقرر نجاح استراتيجية العمليات لا يعتمد بالضرورة على الأسبقية التنافسية التي يتم التركيز عليها، وإنما على الكيفية التي تتم فيها ترجمة هذه الأسبقيات إلى مجموعة متسقة من القرارات التي تدعم الأسبقية المعنية والتي تؤكد عليها المنظمة أكثر من غيرهـــا (Boyer & Medermott, 1999: P. 2)، وقد تم تقسيم مجالات القرار من قبل العديد من الباحثين إلى مجالات قرارات اســـتراتيجية، ومجـــالات قرارات تشغيلية، وللتمييز بينهما يجب أن نميز بين جهاز الكمبيوتر بمكوناتـــه الماديـــة (Hardware) وبرمجياته (Software) (Leong, 1990: P. 114). ويقصد بذلك أن مجالات القـــرار الاســـتراتيجية تشمل مكونات نظام العمليات ذات الأمد الطويل والتي ليس من السهولة تغييرهـــا، وقـــد تكـــون هنـــاك صعوبة في تحسينها، أما مجالات القرار التشغيلية فتخص مكونات نظام العمليات ذات الأمـــد القـــصير والتي يمكن إجراء أي تعديل فيها لدعم الأسبقيات التنافسية وبشكل فاعل.

المبحث الثالث
الجـــانـــب التطبيقـــي

أولاً- مستلزمات التطبيق ومحدداته:

هناك متطلبات يجب تعريفها بدقة ضمن الخط الإنتاجي كي تكون مدخلات للنماذج المسئولة عن حـل المشكلات المشار إليها سابقًا وأن تكون هذه الحلول قابلة للتطبيق فعلاً للتخلص من الهـدر فـي التكـاليف والخلل الحاصل في الجودة، ويمكن إبراز أهم هذه المتطلبات بالآتي:

1- تفاصيل واضحة لكل متغيرات النماذج الداخلة في الإطار التحليلي الخاص بتقييم محتوى اسـتراتيجية العمليات، إضافة إلى التكاليف المترتبة عليها، وبضمنها التكاليف الخاصة بالجودة، وهذا يتطلب وصـفًا دقيقًا للعناصر الرئيسة في الإطار التطبيقي، والتي تتمثل بالتنبؤ بالطلب، وإيجاد تـشكيلة مثلـى مـن المنتجات، ووضع خطة إنتاج إجمالية، والمفاضلة بين الصيانة العلاجية والوقائية، وتحديد أهم أسـباب الخلل في الجودة ومعالجتها.

2- أخذ البيانات من المصادر الأساسية والموثوق بها من النظم المالية والمحاسبية للشركة عينة الدراسة.

3- تحديد الفترة الزمنية السابقة الخاصة بعملية التقييم.

4- جمع البيانات الخاصة بالمشكلة وتحديد كمياتها بقصد إمكان تطبيق النماذج.

5- إجراء عمليات التقريب أينما اقتضى الأمر، لأن ذلك يسهم في بلوغ التبسيط والشمولية.

6- محاكاة نتائج التقييم لتحسين محتوى استراتيجية العمليات للمستقبل.

ومن خلال المعايشة الميدانية في وحدة الإنتاج عالية الكثافة تم الحصول على أهم البيانات التـي يمكن استخدامها في بناء نماذج الإطار التحليلي والمتمثلة بالطاقة والمواد الأولية، وإنتاجيـة العمـل، والمخزون، والقوى العاملة، والصيانة، وجودة المطابقة. وقد تمت جدولة هذه البيانات كالآتي:

جـــدول (2)
الإضافة المصنعة في وحدة إنتاج الحبيبات عالية الكثافة وتكلفة إنتاج الطن الواحد من كل صنف

الصنف	المتغير الذي يعبر عنه في البحث	تكلفة الطن الواحد/ بالدينار
6001	X1	276541
TR-150	X2	429796
M624	X3	421391
TR-401	X4	421698
6006	X5	319803

تابع جدول (2)

الصنف	المتغير الذي يعبر عنه في البحث	تكلفة الطن الواحد/ بالدينار
5550	X6	358101
6007	X7	328069
6030	X8	399069
6003	X9	351911
5502	X10	307736
52005	X11	381497

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة.

جــدول (3)
المعادلة القياسية الخاصة بالمواد الأولية الداخلة في تصنيع تلك الأصناف.

الصنف	المواد الأولية الداخلة في تصنيع كل صنف/ بالطن												
	BHT	IR-PS-80	IR-1076	Ca	Zinc	Wes-tern 618	EP-30	EP-350	H-1	Studies 450	IPA	اثلين	ايزوبيوتان
X1	0.5	0.75	0	0	0	0	0.35	0	0	0.002	0.03	0.050	0.1
X2	0.7	0.35	0	0	0.6	0.6	0	0.35	10	=	=	=	=
X3	0.2	0.3	0	0.4	0	0	0	0.35	0	=	=	=	=
X4	0.3	0	1.5	0.4	0	0	0	0.35	24	=	=	=	=
X5	0.18	0	0	0	0	0	0.35	0	0	=	=	=	=
X6	0.25	0	0	0	0	0.4	0	0.35	5.3	=	=	=	=
X7	0.18	0	0	0	0	0	0.35	0	0	=	=	=	=
X8	0.6	0.4	0	0.4	0	0	0	0.35	0	=	=	=	=
X9	0.5	0.75	0	0	0	0	0.35	0	0	=	=	=	=
X10	0.21	0.31	0	0	0	0	0.35	0	5	=	=	=	=
X11	0.7	0.35	0	0	0.6	0.6	0	0.35	10	=	=	=	=

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على المعادلة القياسية من المواد الأولية الداخلة في تصنيع كل صنف.

وقد تم الحصول على كمية الإنتاج السنوي للحبيبات عالية الكثافة لسنوات سابقة كما هو مبين في الجدول (4).

جـدول (4)
كمية الإنتاج الإجمالي للحبيبات عالية الكثافة لسنوات سابقة

السنة	الإنتاج الإجمالي (طن)
1998	2108
1999	6000
2000	3578
2001	15438

المصدر: سجلات الشركة

حاول الباحث تحديد الحد الأعلى من الطاقة الداخلة في تصنيع الطن الواحد من الحبيبات عالية الكثافة، أيًا كان صنفها كما هو موضح في الجدول (5) التالي:

جـدول (5)
الحد الأعلى من الطاقة الداخلة في تصنيع الطن الواحد من الحبيبات عالية الكثافة

	الطاقة		
إنتاج طن واحد من الحبيبات عالية الكثافة	H.P.S	1219.4	كغم/ساعة
	M.P.S	303.2	كغم/ساعة
	L.P.S	264	كغم/ساعة
	ماء التبريد	214	م3/ساعة
	كهرباء	525.7	كيلووات/ساعة
	N2	185.7	م3/ساعة
	Plant Air	204.5	م3/ساعة
	Prose's Water	5.7	م3/ساعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات قسم الطاقة.

وقد كان عدد العاملين في وحدة الإنتاج قيد الدراسة 114 عاملاً، وكانت عدد ساعات العمل الفعلي موضحة في الجدول أدناه:

جـــدول (6)
عدد ساعات العمل الاعتيادي والإضافي

	الأولـــى		الثـانيـــة		الثـالـثـــة	
الـــســاعـــات	اعتيـادي	إضافـــي	اعتيـادي	إضافـــي	اعتيـادي	إضافـــي
	8	4	8	4	8	4
عـدد العامليــن	38		38		38	

المصدر: سجلات الشركة بعد تنظيمها من قبل الباحثين.

تتكرر الوجبة كل (36) ساعة أي يوم ونصف، إذن عدد أيام العمل الفعلي (20) يومًا مع ملاحظة عدم توقف العمل حتى أيام الجمع والعطل الرسمية.

وبعد الاطلاع على السجلات الرسمية للشركة وجد الباحث أن الشركة توزع الرواتب والأجـور على كمية الإنتاج وحسب الأصناف المنتجة حيث كانت الرواتب المدفوعة خلال سنة 2002 كما هـو موضح في جدول (7) التالي:

جـــدول (7)
الرواتب كما هي موزعة على الأصناف المنتجة

الـصنـــف	الـرواتــب والأجـــور
X1	243,908
X2	1,463,451
X3	1,707,360
X4	24,390,863
X5	2,439,086
X6	12,195,431
X7	1,707,360
X8	53,659,900
X9	131,710,664
X10	12,195,432
X11	1,219,543
المجموع	**242,932,998**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة.

وباعتماد مجموع الرواتب والأجور المذكور في الجدول السابق يمكن حساب المعـدل الـشهري للرواتب كما يأتي:

$$\text{المعدل الشهري للرواتب والأجور} = \frac{242932998}{12} = 20244417 \text{ دينار}$$

أما بالنسبة للمخزون فإن الشركة عينة الدراسة تعتمد نسبة تقدر بـــ (30 %)(1) مـــن الإنتـــاج الشهري كمخزون أمان تفضل الاحتفاظ به خلال السنة لمواجهة الطلبات المفاجئة. وقد أهملت الشركة الصيانة الوقائية، مما أدى إلى حدوث توقفات اضطرارية لفترات زمنية طويلة أثـــرت علـــى كميـــة الإنتاج، بالإضافة إلى عدم استقرار الظروف التشغيلية، وبالتالي حصول خلل في جودة المنتج وظهور كمية من الإنتاج المعيب علمًا بأن الدليل الإرشادي للمعمل يؤكد على أن اعتماد الصيانة الوقائية ولمدة شهر واحد خلال السنة وضمن معايير معينة يضمن استمرار عملية التـــصنيع دون توقـــف أو خلـــل إنتاجي للأحد عشر شهرًا المتبقية من السنة.

ثانيًا– بناء أنموذج المحاكاة وتحديد احتياجاته:

يعتقد الباحث أن المديرين في الشركات الصناعية بحاجة إلى التعامل مع استراتيجية العمليات بصيغة عملية تطبيقية أكثر من الحالة النظرية الأكاديمية المعروضة من قبل العديد من البـــاحثين والمتخصصين في هذا المجال، وقد أشار (Leong: 1990: P.109) إلى أن هنـــاك نـــدرة فـــي الجوانب التطبيقية الخاصة باستراتيجية العمليات. وسيحاول الباحث ضمن هذا المبحث بناء إطار تطبيقي يُمَكِن الإدارة العليا في الشركات الصناعية من تحديد الكيفية التي من خلالها يتم استغلال الإمكانات والقابليات الداخلية بشكل فاعل لدعم الأسبقيات التنافـــسية وضـــمان البقـــاء والنجـــاح والاستمرار للشركة.

ظهر ومن خلال الدراسة والبحث أنه من الصعوبة تحسين محتوى استراتيجية العمليات باستخدام أنموذج واحد يشمل كل المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلات المتسببة في الهدر بالتكلفة والخلل الحاصل في الجودة، والملخصة بالآتي:

---

(1) تم الحصول على المعلومات المذكورة السابقة من خلال مقابلة مجموعة من المهندسين والمتخصصين في الـــشركة قيد الدراسة.

ملاحظـــة: سيكتفي الباحث بإجراء مقارنة مباشرة بين تكاليف الصيانة العلاجية (تكلفة معالجة الضرر) الفعلية لـــسنة 2002، وتكاليف الصيانة الوقائية (تكلفة الوقاية من الضرر) التي هي عبارة عن تكلفة مخططة تظهر في الموازنة التخطيطية لسنة 2002.

1- المواد الأولية، الطاقة.
2- تخطيط الإنتاج والمخزون والقوى العاملة.
3- الصـيـانـة.
4- المتغيرات ذات العلاقة بكمية الوحدات المعيبة.
5- المتغيرات ذات العلاقة بكمية الوحدات التالفة.

تأسيسًا على ذلك، وجد الباحثان أنه من الأفضل بناء سلسلة من النماذج المرتبطة بعضها ببعض وغير المتناقضة، وذلك للتوصل إلى حلول إدارية مقنعة للمشكلات المذكورة سابقًا والملخصة بالآتي:

1- الهدر الواضح في التكاليف.

2- الكميات الكبيرة من المعيب والتالف.

3- التوقفات الكثيرة في الخط والإنتاج.

4- عدم وضوح بعض الأهداف والعمليات للعاملين والفنيين.

وقد حدد الباحثان عملية بناء هذه النماذج باتجاهين، نماذج خاصة بتقييم محتوى استراتيجية العمليات، ومن ثم استخدام طريقة مونتوكارلو لمحاكاة نتائج التقييم بقصد تحسين محتوى استراتيجية العمليات للمستقبل، ويكون ذلك وفقًا للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى- التنبؤ بالطلب:

باعتماد البيانات التاريخية لكمية الإنتاج والمبيعات المذكورة في الجدول (4) كمدخلات لأنموذج التنبؤ (Linear regression with time) (LR) فقد تم التنبؤ بالطلب لسنة 2002 باستخدام البرنامج الجاهز (Win QSB)، وكانت نتيجة التنبؤ بالطلب للسنة المذكورة السابقة بمقدار (16173 طن).

وقد وقع اختيار الباحث على طريقة التنبؤ متقدمة الذكر لكونها متخصصة في البيانات التاريخية شبه التصاعدية وكما هو مذكور في البرنامج، إضافة إلى أن النتيجة المستحصلة كانت منطقية لكون الإنتاج الفعلي لسنة 2002 كان بمقدار (13802 طن)، علمًا بأن هناك ثلاثة أشهر توقف خلال السنة.

الخطوة الثانية- إيجاد المزيج الأمثل من المنتجات:

من خلال الدراسة الدقيقة لوحدة إنتاج الحبيبات عالية الكثافة تبين أن الوحدة تقوم بإنتاج 11 صنف من الحبيبات كما هو مذكور في الجدول (7) سابق الذكر، وهنا حاول الباحث إيجاد التشكيلة السلعية المثلى من

هذه الأصناف والتي تحقق أقل التكاليف وذلك باعتماد المعادلة القياسية للمواد الأولية المذكورة في الجدول (3)، وكذلك الطاقة بمختلف أنواعها المستخدمة في إنتاج طن واحد من الحبيبات عالية الكثافة بغض النظر عن الصنف المصنع، وكما هو مبين في الجدول (5)، وقد اعتمد الباحثان على البيانات سابقة الذكر في صياغة أنموذج خاص للتوصل إلى هذه التشكيلة، وكانت الصياغة كالآتي:

دالـــة الهـــدف:

$$\text{Min } Z = 276541 X_1 + 429796 X_2 + 421391 X_3 + 421698 X_4 + 319803 X_5 + 358101 X_6 + 328069 X_7 + 399069 X_8 + 351911 X_9 + 307736 X_{10} + 381497 X_{11}$$

ملاحظة– كل متغير من Xi يمثل صنفاً من المنتجات كما هو مشار إليه في الجدول (7).

قيود المواد الأولية:

المـــادة	القيـــــــد
BHT	$0.1X_1 + 0.7X_2 + 0.2X_3 + 0.3X_4 + 0.18X_5 + 0.25X_6 + 0.18X_7 + 0.6X_8 + 0.5X_9 + 0.21X_{10} + 0.7X_{11} \leq 6390$
IR-PS-800	$0.75X_1 + 0.35X_2 + 0.3X_3 + 0.4X_8 + 0.75X_9 + 0.31X_{10} + 0.35X_{11} \leq 22500$
IR-1076	$1.5\, x_4 \leq 45000$
Ca	$0.4X_3 + 0.4X_4 + 0.4X_8 \leq 12000$
Zinc	$0.6X_2 + 0.6_{11} \leq 18000$
Weston 618	$0.6X_2 + 0.4X_6 + 0.7X_{11} \leq 18000$
EP-30	$0.35X_1 + 0.35X_5 + 0.35X_7 + 0.35X_9 + 0.35X_{10} \leq 35000$
EP-350	$0.35X_2 + 0.35X_3 + 0.35X_4 + 0.35X_6 + 0.35X_8 + 0.5X_{11} \leq 2870$
H-1	$10X_2 + 24X_4 + 5.3X_6 + 5X_{10} + 10X_{11} \leq 35000$
St-450	$0.002X_1 + 0.002X_2 + 0.002X_3 + 0.002X_4 + 0.002X_5 + 0.002X_6 + 0.002X_7 + 0.002X_8 + 0.002X_9 + 0.002X_{10} + 0.002X_{11} \leq 60$
IPA	$0.03X_1 + 0.03X_2 + 0.03X_3 + 0.03X_4 + 0.03X_5 + 0.03X_6 + 0.03X_7 + 0.03X_8 + 0.03X_9 + 0.03X_{10} + 0.03X_{11} \leq 900$
الاثيليـــــن	$1.050X_1 + 1.050X_2 + 1.050X_3 + 1.050X_4 + 1.050X_5 + 1.050X_6 + 1.050X_7 + 1.050X_8 + 1.050X_9 + 1.050X_{10} + 1.050X_{11} \leq 31500$
الايزوبيوتـان	$0.1X_1 + 0.1X_2 + 0.1X_3 + 0.1X_4 + 0.1X_5 + 0.1X_6 + 0.1X_7 + 0.1X_8 + 0.1X_9 + 0.1X_{10} + 0.1X_{11} \leq 3000$

قيــود الطاقــة:

المــادة	القيـــــد
H.P.S	1219.4X1 + --------- + 1219X11 ≤ 33802560
M.P.S	303.2X1 + --------- + 303.2X11 ≤ 8403120
L.P.S	264X1 + --------- + 264X11 ≤ 7318080
مـاء التبريـد	214X1 + --------- + 214X11 ≤ 593080
كـهربـــــاء	525.7X1 + --------- + 525.7X11 ≤ 14572800
N2	185.7X1 + --------- + 185.7X11 ≤ 5148000
Plant air	204.5X1 + --------- + 204.5X11 ≤ 5670720
Process water	5.7X1 + --------- + 5.7 ≤ 158400

قيد الطلب المتنبأ به لسنة 2002:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9 + X_{10} + X_{11} \geq 900$$

قيود الأصناف الحرجة المطلوبة من هيئة التصنيع العسكري:

$_3X \geq 470$ طـن $\quad$ $_4X \geq 210$ طـن $\quad$ $_8X \geq 625$ طـن

وبعد معالجة المعادلات متقدمة الذكر وباستخدام البرنامج الجاهز Win QSB ظهرت لدينا النتائج، كما في الجدول الآتي:

جــدول (8)
التكلفة المثلى لمزيج الأصناف المصنعة

الصنف	كمية الإنتاج المثلى طن	التكلفة الإجمالية للطن الواحد	تكلفة الإنتاج الكلي
X1	8762.069	276541	242,307,1000
X2	0	429796	0
X3	470	421391	198,053,800
X4	210	421698	88,556,580
X5	0	319803	0
X6	4868	358101	1,743,236,000
X7	0	328069	0
X8	625	399069	249,418,100
X9	0	351911	0
X10	1237.931	307736	380,956,000
X11	0	381497	0
Z objective function Min= 5,083,292,000			

المصدر: مخرجات الحاسوب.

الخطوة الثالثة– وضع خطة الإنتاج والمخزون والقوى العاملة:

بعد أن تم التوصل إلى الإنتاج المتنبأ به لسنة 2002 وكان بمقدار (16173 طن) كما هو مذكور سابقًا تعين علينا القيام بوضع خطة إنتاج التشكيلة السلعية الموضحة في الجدول (8). ومن خلال ما تقدم ذكره فنحن نسعى إلى معرفة تكلفة العمل الاعتيادي وتكلفة العمل الإضافي والوقت العاطل، وكذلك تكلفة المخزون الشهرية ليتسنى لنا صياغة أنموذج آخر تكون مخرجاته عبارة عن خطة إنتاج منخفضة التكاليف.

ومن خلال الاطلاع على إنتاجية وحدة الحبيبات عالية الكثافة تبين أن معدل إنتاجية المعمل ضمن الطاقة المتاحة (3.5 طن/ساعة) علمًا أن عدد العاملين في هذه الوحدة هو (114 عاملاً)، وهنا يمكن حساب إنتاجية العامل الواحد كما يأتي:

الإنتاجية = $\frac{\text{الإنتاج الكلي الشهري}}{\text{العمل المبذول}}$

(Adam and Ebert, 1986: P. 35-36)

العمل المبذول= عدد العمال × عدد ساعات العمل اليومية × عدد أيام العمل الفعلية خلال الشهر

إذن الإنتاجية = $\frac{30\times24\times3.5}{20\times12\times114}$ = 0.0921 طن/عامل.

إذن إنتاجية العامل الشهرية في الوقت الاعتيادي= 0.0921 × 8 × 20 = 14.730 طن/عامل

إذن ما ينتج في الوقت الاعتيادي = 114 × 140736 = 1680 طن/شهر.

إذن ما ينتج في الوقت الإضافي = 2520 – 1680 = 480 طن/شهر.

وبالاستفادة من الجدول (7) فإن:

معدل الراتب الشهري للعاملين = $\frac{\text{مجموع الأجور والرواتب خلال السنة}}{12}$

= $\frac{242932998}{12}$ = 20244416 دينار

الراتب الكلي للعامل الواحد = $\frac{20244416}{114}$ = 177583 دينار

معدل الأجر الإضافي الشهري = $\frac{80 \times 20244416}{172}$ = 9416007 دينـــار

(قانون مستخدم في الشركة قيد الدراسة)

إذن معدل الرواتب الاعتيادية الشهرية = 20244416 – 9416007

= 10828409 دينـــار

80 × ساعة عمل إضافي شهري ، 172 × عدد من الساعات محدد من الوزارة .

إذن تكلفة عمل الطن الواحد في الوقت الاعتيادي = $\frac{10828409}{1680}$ = 6445.48 دينار

إذن تكلفة عمل الطن الواحد في الوقت الإضافي = $\frac{9416007}{840}$ = 11209.5 دينار

تكلفة الاحتفاظ بالمخزون الشهرية = (تكلفة الطن الواحد × معدل الاستثمار) / 12

= $\frac{0.07 \times 401540}{12}$ = 2342.35

الطلـب الشـهري المتنبأ بـه لسنـــة 2002 = $\frac{16173}{11}$① = 1470.27 طــن

① بافتراض أن الشركة توقف عملياتها الإنتاجية لشهر واحد بسبب اعتمادها الصيانة الوقائية، لذا فإن الطلب خلال هذا الشهر يعالج بالمخزون.

صياغة الأنموذج الخاص بالخطة الإنتاجية

1–قيد علاقة الإنتاج والمخزون والإنتاج المتنبأ به:

$$P_t - I_t + I_{t-1} = F_t \qquad \text{------------ (1)}$$

حيـــث إن:

P_t = الإنتـــــاج للفتــــرة t

I_t = المـخزون للفتـــرة t

I_{t-1} = المـخزون للفتـرة t-1

F_t = الإنتاج المتنبأ به للفترة t

$$\mathbf{P_t = R_t + O_t} \text{ ----------- } \mathbf{(2)}$$

R_t = الإنتاج في الوقت الاعتيادي للفترة t

O_t = الإنتاج في الوقت الإضافي للفترة t

وبتعويض المعادلة 2 في 1 نحصل على:

$$\mathbf{R_t + O_t - I_t + I_{t-1} = F_t} \text{ -------------- } \mathbf{(3)}$$

2- قيد العمل الاعتيادي والعمل الإضافي:

$R_t \leq$ (عدد الأطنان الممكن إنتاجها في الوقت الاعتيادي) ------------ (4)

$O_t \leq$ (عدد الأطنان الممكن إنتاجها في الوقت الإضافي) ------------ (5)

3- قيد الوقت العاطــل:

$O_t - U_t = P_t -$ (عدد الأطنان الممكن إنتاجها في الوقت الاعتيادي) ------------ (6)

حيث إن Ut = الوقت العاطل.

وبالتعويض عن Pt بما يعادلها (2) في (6)

$Q/_t - U_t = R_t + Q/_t -$ (عدد الأطنان الممكن إنتاجها في الوقت الاعتيادي)

$R_t + U_t =$ (عدد الأطنان الممكن إنتاجها في الوقت الاعتيادي) ------------ (7)

4- قيــد المخـــزون:

$It \geq 0.3\ (P_t)$

5- دالـــة الهـــدف:

$$\text{Min } Z = C_1\ (R_1 + \text{----}\ R_{11}) + C_2\ (O_1 + \text{----}\ O_{11}) + C_3\ (I_1 + \text{----}\ I_{11}) + C_4\ (U_1 + \text{----}\ U_{11})$$

الصياغة بشكلها النهائي:

$$\textbf{Min } Z = 6445.48\,(R_1+R_2+R_3+R_4+R_5+R_6+R_7+R_8+R_9+R_{10}+R_{11}) + 11209.5\,(O_1+O_2+O_3+O_4+O_5+O_6+O_7+O_8+O_9+O_{10}+O_{11}) + 2342.35\,(I_1+I_2+I_3+I_4+I_5+I_6+I_7+I_8+I_9+I_{10}+I_{11}) + 6445.48\,(U_1+U_2+U_3+U_4+U_5+U_6+U_7+U_8+U_9+U_{10}+U_{11}).$$

الإنتاج الشهري المتنبأ به = $\frac{16173}{11} = 1470.27$ طن

S.T

1- قيد العلاقة بين الإنتاج والمخزون والإنتاج المتنبأ به:

$R_1+O_1-I_1+441.081 = 1470.27$

$R_2+O_2-I_2+I_1 = 1470.27$

$R_3+O_3-I_3+I_2 = 1470.27$

$R_4+O_4-I_4+I_3 = 1470.27$

$R_5+O_5-I_5+I_4 = 1470.27$

$R_6+O_6-I_6+I_5 = 1470.27$

$R_7+O_7-I_7+I_6 = 1470.27$

$R_8+O_8-I_8+I_7 = 1470.27$

$R_9+O_9-I_9+I_8 = 1470.27$

$R_{10}+O_{10}-I_{10}+I_9 = 1470.27$

$R_{11}+O_{11}-I_{11}+I_{10} = 1470.27$

2- القيود الخاصة بعدد الأطنان الممكن إنتاجها في الوقت الاعتيادي والوقت الإضافي:

$R_t \leq 1680$

$O_t \leq 840$

3- قيود الوقت العاطـل:

$R_t+U_t = 1680 = t= 1 \text{ --- } 11$

4- القيود الخاصة بمخزون الأمان:

$I_1 \geq 0.3\,(1470.27) = 441.081$

$I_2 \geq 441.081$

$I_3 \geq 441.081$

$I_4 \geq 441.081$

$I_5 \geq 441.081$

$I_6 \geq 441.081$

$I_7 \geq 441.081$

$I_8 \geq 441.081$

$I_9 \geq 441.081$

$I_{10} \geq 441.081$

$I_{11} \geq 0.7\,(1470.27) = 1029.189$

وبعد معالجة المعادلات السابقة باستخداكم برنامج Win QSB ظهرت النتاج وكما يأتي:

جـدول (9)
تخطيط الإنتاج والمخزون والقوى العاملة

المتغير	قيمة الحل/ طن	التكلفة/ دينار	التكلفة الكلية/ دينار
R_1	975.351	6445	6286138
R_2	1740.27	6445	9475890
R_3	1740.27	6445	9475890
R_4	1740.27	6445	9475890
R_5	1740.27	6445	9475890
R_6	1740.27	6445	9475890
R_7	1740.27	6445	9475890
R_8	1740.27	6445	9475890
R_9	1740.27	6445	9475890
R_{10}	1740.27	6445	9475890
R_{11}	1740.27	6445	9475890
O_1	0	11209	0
O_2	0	11209	0
O_3	0	11209	0
O_4	0	11209	0
O_5	0	11209	0
O_6	0	11209	0
O_7	0	11209	0
O_8	0	11209	0
O_9	0	11209	0
O_{10}	0	11209	0
O_{11}	0	11209	0
I_1	441.081	2342	1033012
I_2	441.081	2342	1033012
I_3	441.081	2342	1033012
I_4	441.081	2342	1033012
I_5	441.081	2342	1033012
I_6	441.081	2342	1033012
I_7	441.081	2342	1033012
I_8	441.081	2342	1033012
I_9	441.081	2342	1033012
I_{10}	441.081	2342	1033012

تابع جدول (9)

المتغير	قيمة الحل/ طن	التكلفة/ دينار	التكلفة الكلية/ دينار
I_{11}	1029.189	2342	2410361
U_1	704.649	6445	4541463
U_2	209.37	6445	135170
U_3	209.37	6445	135170
U_4	209.37	6445	135170
U_5	209.37	6445	135170
U_6	209.37	6445	135170
U_7	209.37	6445	135170
U_8	209.37	6445	135170
U_9	209.37	6445	135170
U_{10}	209.37	6445	135170
U_{11}	209.37	6445	135170
	Objective function (Min) =		132877100

المصدر: مخرجات الحاسوب.

الخطوة الرابعة- معالجة الخلل الحاصل في الجودة:

ظهر ومن خلال المعايشة الميدانية في وحدة إنتاج الحبيبات عالية الكثافة، أن هناك سببين رئيسين يؤديان إلى الخلل في الجودة:

السبب الأول- وجود معيب في المنتج النهائي بسبب الظروف التشغيلية غير المستقرة في الوحدة الإنتاجية، وعدم السيطرة على درجات الحرارة، والضغوط المختلفة في مرحلتي الباثق والمفاعل، وذلك لعدم وجود صيانة وقائية دورية للوحدات المسببة لهذا المعيب، ويعتقد الباحثان أن توجه إدارة المعمل للصيانة الوقائية كما هو مشار إليها في الدليل الإرشادي للمعمل سوف يؤدي بالضرورة إلى تقليل ذلك المعيب تدريجيًا حتى يتم التخلص منه بشكل نهائي باعتماد مبدأ التحسين المستمر للصيانة الوقائية.

السبب الثاني- ومن خلال الدراسة الدقيقة لواقع المعمل وجد الباحثان أن العملية الإنتاجية في المعمل تأخذ شكل التدفق المستمر، مما يؤدي إلى ظهور كمية من التالف في المنتج النهائي، وبعبارة أخرى: إن المعمل ينتج (11) صنفًا، وإن عملية الانتقال من صنف إلى آخر تتطلب بعض الوقت، وهذا الوقت يختلف باختلاف الأصناف المنتجة. علمًا بأن الوقت الانتقالي بين صنف وآخر يؤدي إلى ظهور الكميات التالفة، سيحاول الباحثان بناء أنموذج لتقليل هذا الوقت باعتماد أقل وقت مطلوب للانتقال من حين إلى آخر.

ومن خلال التعاون مع المتخصصين في هذا المجال تم الاعتماد على الآتي لبناء الأنموذج:

1- إن تغيير ½ م° في درجة حرارة المفاعل تتطلب ساعة واحدة للأصناف 6001، 6006، 6007، 6030، M 624.

2- تم الاعتماد على إضافة "هكسين-1" لخفض الكثافة، فأضيفت ساعات أخرى للعملية الانتقالية للحصول على الكثافة المطلوبة لإنتاج الأصناف 5550، 5502، 52005، TR-401، TR-150.

وقد تم الاعتماد على المصفوفة (1) التالي ذكرها لتوضيح عدد الساعات اللازمة للانتقال من صنف إلى آخر باعتماد التشكيلة المثلى من المنتجات:

مصفوفة (1)
عدد الساعات اللازمة للانتقال من صنف إلى آخر للتشكيلة المثلى

إلى / من	6001(X1)	M624(X3)	TR-401(X4)	5550(X6)	6030(X8)	5502(X10)
6001	0	6	18	8	5	10
M-624	6	0	24	10	4	12
TR-401	18	24	0	14	22	13
5550	8	10	14	0	10	1
6030	5	2	22	10	0	11
5502	10	12	13	1	11	0

المصدر: من إعداد الباحثين.

وباستخدام البرنامج (Win QSB) لمعالجة المصفوفة أعلاه، ظهرت النتائج الآتية:

*** مسار العملية الإنتاجية في الانتقال من صنف إلى آخر ***

X_1 6001 ⟶ X_8 6030 ⟶ X_3 M-624 ⟶ X_6 5550 ⟶ X_{10} 5502 ⟶ X_4 TR-401

تأسيسًا على ما تقدم فإن كمية التلف المفترضة لسنة 2001 تحسب كالآتي:

2.042 طن/ساعة × 31 ساعة/سنة = 63.302 طن بالسنة.

الخطوة الخامسة- الصيانة:

ظهر – من خلال المعايشة الميدانية للشركة الصناعية قيد الدراسة – أن الشركة تعتمد الصيانة العلاجية أكثر من الصيانة الوقائية التي كانت تظهر في الميزانية التخطيطية ولم تعتمد فعلًا، سيكتفي الباحث بالمقارنة فقط بين تكلفة الصيانة العلاجية والبالغة (40829269 دينارًا أسبوعياً) وتكلفة الصيانة

الوقائية البالغة (75780000 دينار أسبوعياً)، آخذ بنظر الاعتبار أن اعتماد الصيانة العلاجية يتسبب في ظهور نسبة (0.008%) من الإنتاج كمعيب ناتج عن استهلاك بالمكنات والمعدات بسبب اعتماد الصيانة العلاجية. أما بالنسبة للصيانة الوقائية فإن اعتماد شهر واحد منها يقود إلى تشغيل المعمل لمدة 11 شهرًا دون وجود مشكلات أو عطلات أو توقفات غير محسوبة خلال هذه المدة، وبالتالي عدم وجود أية نسبة معيب في الإنتاج، وإن كانت موجودة فهي قليلة جدًا وغير ملاحظة، أي شبه قيمة صفرية.

نتائج التقييم:

بعد الانتهاء من تقييم محتوى استراتيجية العمليات يمكن أن نقارن بين الواقع الفعلي من ناحية التكلفة والجودة لسنة 2002 وبين ما تستطيع الشركة إنجازه فعلاً عند استغلال قدراتها وإمكاناتها الحالية بشكل فاعل كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10)

نتائج التقييم الخاصة بكمية الإنتاج وتكاليفه مقارنة" بالواقع الفعلي للمعمل

ت	مفردات التقييم	الواقع الفعلي لسنة 2002 ①	الاستغلال الفاعل للإمكانات لسنة 2002	الفرق
1	تكلفة الإنتاج مقيدة بالمواد الأولية والطاقة	5,096,796,000 دينار	5,083,292,000 دينار (تكلفة التشكيلة المثلى من المنتجات)	-13,504,000 دينار
2	تكاليف خطة الإنتاج والمخزون والقوى العاملة	242,932,998 دينار	132,877,100 دينار (التكلفة المثلى لخطة الإنتاج الإجمالي)	110,055,890 دينار②
3	تكلفة الصيانة	653,908,304 دينار	303,120,000 دينار	350,788,304 دينار
	المجموع			**477,340,202 دينار**
	كمية الإنتاج	13802 طن	16173 طن	2371 طن

المصدر: من إعداد الباحثين.

① المصدر: سجلات الشركة المالية والحسابات الختامية لسنة 2002.

② بسبب وجود وقت عاطل مكلف إضافة إلى الأجور المدفوعة لعمل إضافي وهمي.

يتضح من الجدول (10) أن الشركة يمكن أن تتجنب الهدر في التكاليف لو استخدمت قدراتها وإمكاناتها بشكل مميز، وحين ذاك فإن الشركة تحقق وفورات كلفوية تقدر بـ (447,340,202) إضافة إلى زيادة في الأطنان المنتجة تقدر بـ (2371 طن) علمًا بأن سبب هذه الزيادة هو اعتماد الصيانة الوقائية بدلاً من العلاجية.

جـدول (11)
نتائج التقييم الخاصة بالجودة مقارنة" بالواقع الفعلي للمعمل

مفردات التقييم	الواقع الفعلي لسنة 2002 ①	الاستغلال الفاعل للإمكانات لسنة 2002	الـفـــرق
المعيب	107.46 طن	0 (بسبب الصيانة الوقائية)	107.046 طن
التلـــف	281.76 طن	63.302 طن	218.458 طن
المجمـــوع			**326.098 طن**

المصدر: من إعداد الباحثين.

① المصدر: تقارير الإنتاج الشهرية للمعمل.

علمًا بأن تقليل كمية المعيب والتالف تؤدي إلى تحسين الجودة من جهة وإلى التخلص من تكاليف بمقدار② (359200 دينار) للطن الواحد من جهة أخرى، أي بمقدار

= مجموع الأطنان التالفة والمعيبة × معدل تكلفة الطن الواحد

= 326.098 طن × 359200 دينار

= 117،134،400 دينار

②

$$(359200) = \text{معدل تكلفة الطن الواحد} = \frac{\text{مجموع تكاليف الأصناف المصنعة}}{\text{عدد الأصناف المصنعة}}$$

الخطوة السادسة–استخدام طريقة مونتوكارلو لمحاكاة نتائج التقييم بقصد تحسين محتوى استراتيجية العمليات للمستقبل:

تم اعتماد نتائج التقييم ومتغيراته سابقة الذكر كمدخلات لعملية المحاكاة ولملاحظة مدى التحسين الممكن إنجازه على استراتيجية العمليات للفترة المستقبلية وبما يخص أسبقيتي التكلفة، والجودة. ولتحقيق ذلك افترض الباحثان مجموعة من الظروف المختلفة التي قد تمر بها الشركة قيد الدراسة تم تحديدها بثماني تجارب، كل تجربة تمثل ظرفًا مختلفًا وممثلاً لبيئة اصطناعية تحاكي واقع الشركة لمعرفة انعكاسات ذلك على المستقبل، وبعد تشغيل الشركة قيد الدراسة لعدة سنوات وللتجارب الثماني، تم التوصل

في السنة الثالثة إلى التحسين الممكن إنجازه بما يخص التكلفة، والجودة، وتم تنفيذ عملية المحاكاة باستخدام برنامج Excel وباعتماد طريقة مونتوكارلو، ويمكن تعريف أعمدة البرنامج Excel كما يأتي:

A: الصنف المنتج.

B: الكمية الواجب إنتاجها باعتماد نتائج أنموذج المزيج الأمثل من الأصناف المصنعة.

C: الإنتاج الأسبوعي الذي تم توليده عشوائيًا باعتماد البرنامج Excel وباستخدام معادلة التوزيع المنتظم.

UNIFRM = L + (U-L) * R

وباعتماد القيم الآتية المأخوذة من واقع الشركة الصناعية قيد الدراسة.

L: (الحد الأدنى للإنتاج الإجمالي الأسبوعي الفعلي) = 74 طنًا

U: (الحد الأعلى للإنتاج الإجمالي الأسبوعي الفعلي) = 594 طنًا

R: الرقم العشوائي

D: الإنتاج الأسبوعي التراكمي لمدة سنة (52 أسبوعًا) ويحسب كالآتي:

$D_1 = C_1$

$D_2 = D_1 + C_2$

$\vdots \quad \vdots \quad \vdots$

$D_{52} = D_{51} + C_{52}$

E: مخزون أول المدة.

F: مخزون الأمان المفروض من قبل الشركة، وهو بنسبة 0.3 من الإنتاج الأسبوعي، وقد تصل هذه النسبة إلى 0.7 من الإنتاج للأربعة أسابيع الأخيرة في حالة وجود صيانة وقائية، وتحسب كالآتي:

– في حالة وجود صيانة علاجية:

$F1 = 0.3C1$

$\vdots \quad \vdots$

$F_{52} = 0.3\ C_{52}$

- في حالة وجود صيانة وقائية:

$$F_1 = 0.3\ C_1$$

$$\vdots \qquad \vdots$$

$$F_{44} = 0.3\ C_{44}$$

$$F_{45} = 0.7\ C_{45}$$

$$\vdots \qquad \vdots$$

$$F_{48} = 0.7\ C_{48}$$

G: المخزون التراكمي المشروط ويحسب كالآتي:

$$G_1 = F_1$$

$$G_2 = G_1 + F_2$$

$$\vdots \qquad \vdots \qquad \vdots$$

$$G_{52} = G_{51} + F_{52}$$

علمًا بأن قيم G التراكمية والمأخوذة من الخطة الإجمالية هي كالآتي:

$G \le 441$ في حالة وجود صيانة علاجية أو وقائية.

$G \le 1029$ للأربعة أسابيع الأخيرة في حالة وجود صيانة وقائية.

H: المبيعات الفعلية وتحسب كالآتي:

$$H_1 = C_1 - F_1$$

$$\vdots \qquad \vdots \qquad \vdots$$

$$H_{52} = C_{52} - F_{52}$$

I: كمية المعيب من الإنتاج، يظهر في حالة وجود صيانة علاجية بنسبة تقدر بـ 0.008 من الطن الواحد وتحسب كالآتي:

$$I_1 = C_1 \times 0.008$$

$$\vdots \qquad \vdots$$

$$I_{52} = C_{52} \times 0.008$$

J: وقت التهيئة والنصب، أي عدد الساعات المطلوبة فيما لو تم الانتقال من صنف إلى آخر. علمًا بأن قيم J مأخوذة من الواقع الفعلي للشركة الصناعية قيد الدراسة.

K: كمية التالف، فالإنتاج المتدفق يقود إلى ظهور كمية من التلف حين الانتقال من صنف إلى آخر، وتحسب كالآتي:

$K_1 = J_1 \times 2.042$*

| |

$K_{52} = J_{52} \times 2.042$

L: تكلفة المخزون، وتحسب كالآتي:

$L_1 = G_1 \times 2342$

| |

$L_{52} = G_{52} \times 2342$

M: تكلفة المعيب، وتحسب كالآتي:

$M_1 = I_1 \times 359200$*

| |

$M_{52} = I_{52} \times 359200$

N: تكلفة التلف، وتحسب كالآتي:

$N_1 = K_1 \times 359200$

| |

$N_{52} = K_{52} \times 359200$

* 2.042 إنتاجية المعمل الفعلية للساعة الواحدة.

* 359200 معدل تكلفة إنتاج الطن الواحد من مختلف الأصناف.

O: تكلفة الصيانة. O = 40869269 دينار أسبوعيًا، إذا كانت الصيانة علاجية.

O = 75780000 دينار أسبوعيًا، إذا كانت الصيانة وقائية.

P: مجموع التكاليف، ويحسب كالآتي:

$$P_1 = L_1 + M_1 + N_1 + O_1$$
$$P_{52} = L_{52} + M_{52} + N_{52} + O_{52}$$

أما بالنسبة للطلبات المفاجئة والتوقفات المفاجئة (الصيانة العلاجية) المبينة نتائجهما في الجدول السابق، فقد اعتمدت معادلة التوزيع المنتظم أيضًا لتوليد أرقام عشوائية تحاكي الواقع للسنوات الثلاث كما يأتي:

جدول (12)

نتائج معادلة التوزيع المنتظم بالنسبة للطلبات المفاجئة والصيانة العلاجية

الصيانة المفاجئة	الحد الأدنى	الحد الأعلى	نتائج معادلة التوزيع المنتظم للسنوات الثلاث		
			السنة /1	السنة /2	السنة /3
عدد التوقفات	مرة واحدة	مرتان	مرتان	مرة واحدة	مرتان
موعد التوقف	أسبوع واحد	52 أسبوعًا	الأسبوع21,27	الأسبوع 27	الأسبوع 34,46
طول التوقف	4 أسابيع	12 أسبوعًا	7 أسابيع، 11 أسبوعًا	11 أسبوعًا	7 أسابيع، 4 أسابيع
الطلبات المفاجئة					
عدد الطلبات	0 لا يوجد	17 طلبية	4 طلبات	7 طلبات	5 طلبات
أصنافها X1,X2,X3	صنف واحد	3 أصناف	X8,X3, X8,X8	X4,X4,X4,X4, X3,X8,X8	X3,X3,X8, X3,X3
كمية الطلب من كل صنف أسبوعيًا					
X8	25 طنًا	160طنًا	132,95,116 طنًا	98, 77 طنًا	87 طنًا
X4	30 طنًا	48 طنًا	————	34, 40, 16, 23، طنًا	————
X3	35 طنًا	165طنًا	154 طنًا	114 طنًا	75 ،94, 123, 39
الفترة الزمنية بين طلب وآخر	1 أسبوعًا	52 أسبوعًا	تحسب 4 مرات تراكميًا	تحسب 7 مرات تراكميًا	تحسب 5 مرات تراكميًا

المصدر: من إعداد الباحثين.

يمكن اعتبار نتائج محاكاة السنة الثالثة هي الأفضل والأكثر استقرارًا من ناحية (التكلفة والجودة) وللتجارب الثماني، والجدول الآتي يوضح خلاصة بنتائج السنة الثالثة وللتجارب الثماني.

جدول (13)
خلاصة نتائج المحاكاة الخاصة بأسبقيتي التكلفة والجودة للسنة الثالثة

التجربة	التكاليف الكلية / دينار	كمّية المعيب / طن	كمية التلف / طن
1- مخزون صفري + صيانة وقائية	330921773	0	36.756
2- مخزون صفري + صيانة علاجية	512890424	112.592	34.714
3- وجود مخزون + صيانة وقائية	331092299	0	36.756
4- وجود مخزون + صيانة علاجية	513138302	112.592	34.714
5- مخزون صفري + صيانة وقائية + طلبات مفاجئة	341190538	0	65.344
6- مخزون صفري + صيانة علاجية + طلبات مفاجئة	523428388	110.904	63.302
7- وجود مخزون + صيانة وقائية + طلبات مفاجئة	341487685	0	65.344
8- وجود مخزون + صيانة علاجية + طلبات مفاجئة	523563754	110904	63.302

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثالثًا– الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً– الاستنتاجـــات:

1– ظهرت حاجة الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية إلى دراسات معمقــة وموجهــة فــي مجــال الاستراتيجية بشكل عام واستراتيجية العمليات بشكل خاص.

2– ضعف الاهتمام بدراسة البيئة والعوامل الأخرى من داخل المنظمة أو خارجها عند دراسة نظام العمليــات والاكتفاء بمتطلبات الاستجابة إلى الطلبات الأساسية للمنظمة (إنتاج السلع بالجودة والكمية الموصوفة).

3– أظهرت الدراسة حالة ضعف الإدراك واللا وضوح النظري لدى المديرين في الشركة بمــا فــيهم المديرين الفنيين للمفاهيم الاستراتيجية في مجال الإدارة والعمليات بما يترتب عليه خلطًا واضــحًا بين الجوانب الاستراتيجية والعملياتية في هذا الجانب.

4– أظهرت الجوانب النظرية للدراسة محدودية الدراسات والنظريات التــي تميــز بــين الأســبقيات التنافسية ومجالات القرار وكيف تتم العلاقة فيما بينهما.

5– هناك ندرة في الدراسات التي تضع أنموذجًا قابلاً للتطبيق يتضمن علاقة محتوى استراتيجية العمليات بتحسين الجودة وخفض التكلفة، وإنما كانت غالبية الدراسات تؤكد على ميزة تنافسية واحدة.

6– افتقار الشركة العراقية قيد الدراسة والشركات العراقية الأخرى إلى نماذج تطبيقية فيما يتعلق ببناء استراتيجية العمليات أو علاقتها مع المزايا التنافسية.

7– لا تزال الإدارة العراقية تهتم بالعمليات بصفتها وظيفة إنتاجية فنية تستجيب إلى المتطلبات المحــددة مــن قبل الإدارة العليا، ويتركز الاهتمام على تحسين أدائها الداخلي حتى تستجيب بكفاءة أفضل لتلك الطلبات.

8– لوحظ ضعف في الجوانب التخطيطية لأنشطة العمليات وكيف تترابط مع توجهات الشركة بــشكل عام والوظائف الاختصاصية الأخرى في الشركة بشكل خاص، بعبارة أخرى كان الاعتماد علــى الاجتهاد المنظم، مما أدى إلى ظهور بعض التضارب والاختلاف.

9– لم تعتمد الشركة قيد الدراسة في تخطيطها أو في تحديدها لمتطلبات العمليات واحتياجاتهــا علــى دراسة معززة بالأرقام وناتجة عن المراجعات التاريخية لواقع الشركة وعملياتها.

10– أظهرت الدراسة أن الشركة لا تعتمد نظامًا واضحًا لتحديد التكاليف الإجماليــة للوحــدة الواحــدة المصنعة، ولم تعتمد عملية التحليل لمعرفة العناصر الأكثر تكلفة، ومن ثم لم تحدد أسباب الارتفاع في التكاليف، مما تسبب عنه عدم الدقة في تحديد أهم العناصر المؤدية إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

11- تفتقر الشركة إلى ممارسة أي أسلوب علمي للتنبؤ بالطلب، وإنما تعتمد التقديرات والاجتهادات غير الدقيقة عند تقدير الطلب على منتجاتها.

12- أظهرت الدراسة عدم وجود خطة إجمالية واضحة المعالم تستخدم في تحديد الطلب الإجمالي وتخصيص الموارد التي تستجيب له.

13- أظهرت الدراسة ارتفاعًا في تكاليف الصيانة، مع أن الشركة تعتمد الصيانة العلاجية، وهذا يؤكد الاستنتاج المتعلق بأن الشركة لا تعتمد نظامًا محددًا لاحتساب التكاليف الإجمالية للصنع.

14- اتضح من خلال الدراسة ظهور كميات واضحة من المعيب والتالف، ولوحظ أيضًا عدم الاهتمام بالبحث عن الأسباب المؤدية إلى ظهورها، فضلاً عن مدى تأثيرها في جودة المنتجات تامة الصنع.

15- لم تحاول إدارة الشركة تطوير حل أو طريقة علمية للتخلص من التالف والمعيب، وإنما كانت تعمل على استبعاده دون أن تضع في الحساب التكاليف الإضافية الناتجة عن هذه العملية.

16- أظهرت نتائج الخطة الإجمالية ضعفًا واضحًا في إنتاجية العاملين بسبب زيادة أعداد العاملين عن الحاجة الفعلية للشركة الصناعية قيد الدراسة، مما أدى إلى ارتفاع أجور العاملين للوقت الاعتيادي والوقت الإضافي وما لذلك من أثر واضح على ارتفاع تكاليف الإنتاج.

17- أظهرت الدراسة أهمية مراجعة وتقويم العناصر الأساسية لاستراتيجية العمليات وضرورة اعتماد أسلوب علمي للتحسين.

18- ظهر للباحث صعوبة إجراء التحسين على أساس ما هو قائم فعلاً والحاجة إلى بناء بيئة مصطنعة تحاكي البيئة الواقعية وتساعد على تقديم إطار عمل ميداني أو تطبيقي يساهم في مساعدة الإدارة في إجراء عملية التحسين.

19- أظهرت الدراسة الحاجة إلى تطوير أكثر من أنموذج وبشكل متسلسل لأغراض معالجة الصعوبات، بدءًا بإجراءات التقييم، ومن ثم استخدام نتائج التقييم ومحاكاتها لإجراء التحسين المطلوب.

20- أدى عدم الالتزام بخطة إنتاجية واضحة المعالم إلى اتباع الإدارة الاجتهاد عند تقدير الطلب على الأصناف المختلفة وعدم وضع أسبقيات الطلبات الحرجة ومدى ملاءمتها للخطة مع الخطة الإنتاجية.

ثانيًا- التوصيـــات:

1- تطوير مكتبة الشركة أو الشركات العراقية الأخرى المشابهة وإغنائها بـــالبحوث فـــي المجـــالات الإدارية المختلفة وخاصةً ما يتعلق منها بنظم الإنتاج الحديثة وتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة وأدبيات استراتيجية العمليات.

2- الاهتمام بالدراسات التطبيقية فيما يتعلق بمحتوى استراتيجية العمليات وعلاقتها بنظـــام العمليـــات والأسبقيات التنافسية في الشركة.

3- إشراك المديرين في دورات وحلقات نقاشية تهتم بمواضيع الجودة الشاملة واستراتيجية العمليـــات وأنظمة الإنتاج الحديثة واتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات وغيرها من المواضيع التـــي تطـــور الجوانب النظرية والممارسات الفنية لصناع القرار والفنيين منهم بشكل خاص.

4- إطلاع المديرين والفنيين والمتخصصين في مجال الإنتاج والعمليـــات علـــى النمـــاذج والمخططـــات والبرامج الحاسوبية المتخصصة التي تساعد في توضيح أنشطة إدارة العمليات وفي تحسين أدائها.

5- الاهتمام بالمداخل الكلية للإدارة وبالدراسات والبحوث التي توضح طرائق تحسين الجودة وخفض التكلفة في وقت واحد والمتمثلة بأنظمة الإنتاج المتقدمة، والمداخل الاستراتيجية للعمليات.

التوصيات في الجانب الميداني:

يحاول الباحث أن يدمج توصياته في الجانب الميداني في أنموذج مقترح يـــساعد الـــشركة فـــي التوصل إلى الأهداف الأساسية للدراسة والتي تتركز حول التحسين بجانبيه (تحسين الجودة وخفـــض التكلفة)، ويتكون الأنموذج مما يأتي:

الجزء الأول- تقييم محتوى استراتيجية العمليات، لتوفير مدخلات أنموذج المحاكاة، وتشمل عمليـــة التقيـــيم الخطوات الآتية:

1- مراجعة مخطط العمليات، للتأكد من أنه يعمل على وفق ما هو مطلوب، والإشارة إلى أية صعوبة أو مشكلة، والعمل على معالجتها قبل البدء بالعمل الفعلي لنظام الإنتاج.

2- اختيار الأسلوب المناسب للتنبؤ بالطلب بما يتوافق مع بيانات الشركة.

3- بناء الخطة الإجمالية على أساس نتائج التنبؤ وباقي البيانات الأخرى الخاصة بالإنتاجية وتكاليف العمل الاعتيادي والعمل الإضافي، إضافة إلى تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

4- مراجعة الأصناف المنتجة وتطوير مزيج أمثل للأصناف باستخدام البرمجة الخطية، وغالبًا ما تكون متغيرات دالة الهدف تعبر عن الأصناف المصنعة أما معاملاتها فتعبر عن التكلفة الإجمالية لكل صنف، ويتم تحديد القيود بالاعتماد على العوامل المؤثرة في تصنيع تلك الأصناف، وغالبًا ما تكون المواد الأولية المتاحة والطاقة بمختلف أنواعها وأشكالها.

5- تحديد أسباب الخلل في الجودة، وإجراء المعالجة باتباع أحد الأساليب التي تتناسب مع بيانات الشركة، وبالاتفاق مع الفنيين والمتخصصين، إضافة إلى ما يعبر عن واقع الشركة من سجلات ومخططات وبيانات، فقد تم إيعاز الخلل الحاصل في الجودة إلى سببين رئيسين، الأول هو إهمال الشركة قيد الدراسة الصيانة الوقائية، مما أدى إلى ظهور كميات من المعيب بسبب الاستهلاك غير المحدد بزمن للمكنات والمعدات، أما الثاني فهو عملية الانتقال من صنف إلى آخر مما قاد إلى ظهور كميات من التلف.

الجزء الثاني- المحاكاة من أجل تحسين محتوى استراتيجية العمليات. "عملية التحول باتجاه تحسين المدخلات في الجزء الأول".

تجري عملية التحسين على أساس التعامل مع كل من: المخزون، الصيانة الوقائية، الصيانة العلاجية، والطلبات المفاجئة. وذلك من خلال إجراء التجارب الآتية:

1- مخزون صفري + صيانة وقائية.

2- وجود مخزون + صيانة وقائية.

3- مخزون صفري + صيانة علاجية.

4- وجود مخزون + صيانة علاجية.

5- مخزون صفري + صيانة وقائية + طلبات مفاجئة.

6- وجود مخزون + صيانة وقائية + طلبات مفاجئة.

7- مخزون صفري + صيانة علاجية + طلبات مفاجئة.

8- وجود مخزون + صيانة علاجية + طلبات مفاجئة.

المراجـــــع

أولاً– مراجع باللغة العربية:

- الكيالي، حسام طالب حمدي. 2001. ***تحليل العلاقة بين محتوى استراتيجية العمليات والأداء: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات العراقية***، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- السعد، مسلم علاوي شبلي. 1995. ***العلاقة بين استراتيجية العمليات والمزايا التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في المنشآت العامة للصناعات الكيماوية***"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- الغريري، سامي ذياب عبد الرزاق. 1996. ***جدولة العمليات التشغيلية باعتماد قواعد الأسبقية الساكنة للإرسال: دراسة تطبيقية في المنشأة العامة للصناعات الكهربائية***"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانيًا– مراجع باللغة الإنجليزية:

- Adam, Evert T.E.; and Ronald J. Ebert. 1986. ***Production & Operation Management***. 3rd ed. Prentice Hall, New York, U.S.A.
- Al-Najjar, Sabah M. 1981. ***Computer Based Material Requirement Planning: An Experimental Evaluation of Lot Sizing Techniques Under Stochastic Conditions***, Professional Report For Degree of Master of Business Administration, University of Texas, Austin, U.S.A.
- Anderson, David R.; Dennis J. Sweeney; and Thomas A. Williams. ***Quantitative Methods for Business***. 8th ed. South Western College Publishing, U.S.A.
- Boyer, Kenneth K. 1998. "Longitudinal Linkages Between Intended and Realized Operation Strategies", ***International Journal of Operation and Production Management***. Vol. 18, No. 4.
- Boyer, Kenneth and Christopher Medermott. 1999. "Strategic Consensus in Operation Strategy", ***Journal of Operation Management***, Vol. 17, March.
- Dennis, Terry L. and Lourie B. Dennis. 1991. ***Management Science***, West Publishing Company, New York .U.S.A.
- Dillworth, James B. 1992. ***Operation Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services***. McGraw Hill. Inc., New York, U.S.A.
- Evans, James R. 1993. ***Applied Production & Operations Management***. 4th ed. West Publishing, U.S.A.
- Gregory, Mike; Ken Platts; and John Mills. 1995. "A Framework for the Design of Manufacturing Strategy Processes: Contingency Approach", ***International Journal of Operation Management***, Vol. 15, No. 4.
- Gupta, Prem. K. and D.S. Hira.1987. ***Operations Research: An Introduction***. 2nd ed. S. Chanel & Company Ltd. New Delhi.

- Hill, T. J. 1983. "Manufacturing Strategy Role", ***Operational Research Society***, Vol. 34, No. 9, September.

- Krajewski; J. Lee.; and Larry P. Ritzman. 1999. ***Operations Management: Strategy & Analysis***. 5th ed. Addison-Wesley Publishing Co., New York, U.S.A.

- Lawrance, John A.; and Barry Alan Pasternack. 1998. ***Applied Management Science: A Computer – Integrated Approach for Decision – Making***. John Wiley & Sons, Inc., New York.

- Leong, G. K.; D. L. Snyder and P. T. Ward. 1990. "Research in Process & Content of Manufacturing Strategy", ***Omega***, Vol. 18, No. 2.

- Noble. 1997. "Management - A Manufacturing Competitive Priorities & Productivity: An Empirical Study, ***International Journal of Operation and Production Management***, Vol. 17, No. 1.

- Noori, Hamid; and Russell Radford. 1995. ***Production and Operation Management: Total Quality & Responsiveness***, McGraw-Hill, Inc., New York.

- Pritsker, A.; B. Alan; and Davicl Claude. 1979. ***Strategic Management: Building & Sustaining Competitive Advantage***, West Publishing, U.S.A.

- Russel, Roberta; and Taylor III. 1995. ***Production & Operations Management***, Prentice Hall, Inc., New York, U.S.A.

- Schroeder, Roger G. 1989. ***Operation Management: Decision – Making In the Operation Functions***. 3rd ed. McGraw- Hill, New York, U.S.A.

- Skinner, Wickham. 1969. "Manufacturing Missing Link in Corporate Strategy", ***Harvard Business Review***, May – June.

- Slack, Nigel et. al. 1998. ***Operations Management***. 2nd ed. Pitman Publishing, London.

- Stevenson, William J. 1993. ***Production & Operation Management***. 4th ed. Richard D. Irwn. Inc.

- Stonebraker, Peter W.; and G. Keong Leong. 1994. ***Operation Strategy: Focusing Competitive Excellence***. Allying & Bacon, U.S.A.

- Wild, Ray. 1989. ***International Handbook: Production & Operations Management***. Cassel Educational Ltd., U.K.

The Use of Simulation in Improving the Operations Strategy In Focusing on Two Priorities, Cost and Quality:
An Applied Study at the State Company for Petrochemical Industries

Dr. Sabah Majeed Said Al-Najjar
Chairman of the Department of
Industrial Management
College of Adminis. and Economics
University of Baghdad
Republic of Iraq

Dr. Samer Fayez Turky Al- Timmimy
Assistant Professor
Business Administration Department
College of Applied Sciences
Hadramout Univ. for Science & Tech.
Republic of Yemen

Abstract

This work shows the problems of many industrial companies. These problems concern the productivity and the non-competitive production. While the Japanese companies succeeded in many industrial fields in production and quality improvement. The researcher believes that any company should study the operation strategy as an approach to improve the content of operations strategy and reformulation let us consider the following:

"Is there any weakness in the field of production and operations for the state company for petrochemical Ind.? And how remedy it?"

The hypothesis of the research "if simulation used in this regard will lead to the reduction of the cost and the improvement of the quality"

According to what was mentioned above the study indicated a set of conclusions such as "the need of the state company for petrochemical Ind. to deep studies of operations strategy in addition to the weakness of the intention in the environment study and the factors of the organization internally and externally when the operations system is studied".

The study shows a set of recommendations such as "giving attention to the applied studies that have relation to the content of operations strategy and its relation with the operations system and the competitive priorities in the company; in addition to the managers participation in courses and debates focus on total quality management, operations strategy, the advanced production system, decisions making and solving the problems"

Finally it must be mentioned here that, there must be a kind of attention in the comprehensive approaches of management and indicating the methods of improving the quality and reducing the cost at the same time. This can be done depending on the systems of advanced production and the strategic approaches of operations.

السياسة المتبعة في تصنيف الأوراق المالية وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي رقم 39 في الشركات المساهمة الأردنية*

د. ظاهر شاهر القشي
قسم المحاسبة – كلية الأعمال
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة – بشكل أساسي – إلى الاطلاع على المعيار 39 الخاص بالاستثمارات في الأدوات المالية وانتقت منه تصنيف الاستثمارات ضمن فئة المعدة للبيع والمعدة للمتاجرة، حيث سعى الباحث من خلال تصميم استبانة متخصصة وزعت على المؤسسات المالية إلى معرفة ما إذا كانت تلك المؤسسات تتبع سياسة محددة في تصنيف الاستثمارات، ومعرفة ماهية الجهات التي تضع سياسات التصنيف في المؤسسات عينة الدراسة، ومن أهم النتائج وجد:

1- إن البنوك تملك سياسة واضحة نوعًا ما أكثر من شركات التأمين، وإن تلك السياسة مناطة بالإدارة العليا.

2- بعض الشركات لديها لجان متخصصة لوضع سياسات التصنيف، بينما فقدت هذه اللجان في بعض الشركات الكبيرة.

3- لدى البنوك لجان متخصصة لإدارة المخاطر، بينما كان ذلك مفقودًا في أغلب شركات التامين.

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها فقد أوصى الباحث ببعض التوصيات كان من أهمها ما يلي:

1- ضرورة أن تشكل الشركات المستثمرة في الأوراق المالية لجانًا متخصصة تناط بها مهام تصنيف تلك الاستثمارات ضمن فئة المعدة للبيع وفئة المعدة للمتاجرة.

2- عقد دورات متخصصة للإدارة العليا بخصوص تصنيف الاستثمارات وإدارة المخاطر واختيار أدوات التحوط الملائمة.

3- ضرورة أن تقوم الشركات التي تستثمر في الأوراق المالية بإنشاء أقسام متخصصة في إدارة المخاطر وإدارة الاستثمارات.

4- حث الجامعات على إدخال هذا الموضوع في مساقات مدروسة ضمن برامج المحاسبة والإدارة والعلوم المالية والمصرفية.

5- حث الحكومة على إنشاء مكتب استشاري متخصص بموضوع استراتيجية إدارة الاستثمارات في الأوراق المالية.

* تم تسلم البحث في يناير 2007، وقُبل للنشر في أكتوبر 2007.

مبحث تمهيدي
الإطـــار العـــام

مقدمـــة:

لقد توجهت معايير المحاسبة في الآونة الأخيرة نحو القيمة العادلة وأحد هذه المعايير هو المعيار رقم 39 الخاص بالاعتراف والقياس للموجودات المالية والمطلوبات المالية وبعض عقود الأجيار. وقد بدأت الشركات المساهمة العامة في الأردن بتطبيقه منذ ظهوره وإقراره. ويسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى الوقوف على السياسة المتبعة في تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية وفقًا لذلك المعيار بما يخص الموجودات المحتفظ بها لأغراض المتاجرة والموجودات المحتفظ بها لأغراض البيع، وهل تلك السياسة متماشية مع روح المعيار.

وقد اطلع الباحث على معيار 39 وتفحص ما جاء به، وتبادر إلى ذهنه سؤال رئيس: مـــا هـــي الأسس التي تتبعها الشركات المالية في تصنيف الاستثمارات وفقًا لما جاء بنص المعيار، وهـــل تلـــك الأسس تتماشى مع نص المعيار وروح المعيار.

ولتحقيق ما سبق قام الباحث بتصميم استبانة متخصصة في الموضوع وزعت علـــى الـــشركات عينة الدراسة.

أهميـــة البحـــث:

حيث إن التوجه العام نحو القيمة العادلة هو المحور الرئيس لمعدي معايير المحاسبة الدولية، فإن لذلك التوجه انعكاسات عن القوائم المالية للشركات، وبالتالي إحداث تغيير في اتجاه القرار.

فإن نجح هذا البحث في الوصول إلى النتائج المرجوة والخروج بالتوصيات المناسبة، فقد يـــساهم في تعزيز صدق عرض القوائم المالية، وبالتالي يساهم في إحداث تغيير إيجابي على القرارات التـــي تبنى عليها والتأثير على الاقتصاد في الأردن بشكل محمود.

أهداف البحـــث:

يهدف الباحث من خلال هذا البحث المتواضع، الاطلاع على القيمة العادلة بشكل عام، والفحـــص الدقيق للمعيار الدولي رقم 39، والتركيز على استراتيجية الشركات في تـــصنيف الاســـتثمارات فـــي

الأوراق المالية ضمن تلك المعدة للبيع والمعدة للمتاجرة للوقوف على سلامة السياسة المتبعة وتقييمها ومن ثم تقويمها.

مشكلة البحث:

يمكن تلخيص مشكلة البحث بسؤال رئيس مفاده: ما هي الاستراتيجيات المتبعة من قبل الشركات عينة البحث في تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن المعدة للمتاجرة والمعدة للبيع؟

ويمكن صياغة عناصر المشكلة الرئيسة بالأسئلة التالية:

1- من هم متخذو قرارات تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية في الشركات.

2- هل تتبع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للبيع.

3- هل تتبع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للمتاجرة.

فرضيات الدراسة:

انطلاقًا من مشكلة الدراسة يمكن صياغة فرضياتها بالشكل التالي:

1- لا يوجد وضوح في ماهية متخذي القرارات في تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية في الشركات.

2- لا تتبع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للبيع.

3- لا تتبع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للمتاجرة.

المبحث الأول
الإطــار النظــري

المقدمــة:

إن حقيقة التكلفة التاريخية التي تمثل الواقع الفعلي للحدث وقت وقوعه لحظة التبادل، لا يشك في دقتها وصحتها لحظة الاكتساب أو التملك، وإنما يظهر التشكيك في سلامة المبدأ بعد التملك أو حدوث الحدث، إذ تصبح القيمة المسجلة شيئًا من الماضي، الذي ينحرف قليلاً أو كثيرًا عن القيمة المالية. من هنا بدأت انتقادات لم تنته لمبدأ التكلفة التاريخية. إن الظروف الاقتصادية تتسم بالحركــة الديناميكيــة المتغيرة والمتقلبة بشكل دائم. وتتغير القوة الشرائية لوحدة النقد بتغير هــذه الظــروف فــي حالاتــه المختلفة، ومن ذلك تم التوجه للقيمة العادلة (دهمش، 2005: ص9).

إن مستخدمي البيانات والمعلومات المالية يتوقعون أن تكون المعلومات المنشورة والمفصح عنها في القوائم المالية متصفة بالصحة والدقة والموثوقية، حتى تكون ملائمة لمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية. فمستخدمو البيانات المالية يتساءلون عن المدى الذي يستطيعون فيه الاعتماد والوثوق بهذه المعلومات حيث إن الكثير منهم أصبح على علم بأن البيانات المالية التي تستند إلى المفاهيم والمبــادئ يشوبها كثير من العيوب والتقديرات، التي تجعلها أقل موثوقية لاتخاذ القرارات الاقتصادية، لذا لجئــوا إلى استخدام القيمة العادلة (دهمش، 2005: ص9).

تعريف القيمة العادلة:

من أهم التعريفات للقيمة العادلة ما يلي:

- هي المبلغ الذي تتم فيه مبادلة أصل ما أو تسديد التزام ما بين الطرفين على إطــلاع ورغبــة فــي عملية البيع والشراء ولا يوجد بينهم مصالح. (السعافين، 2005: ص13).
- هي المبلغ الذي يتم الاتفاق عليه لاستبدال الموجودات (بيع) أو تسوية (دفع) مطلوبات بين طــرفين على إطلاع ورغبة وليسوا ذوي مصلحة. (السعافين، 2004: ص27).
- هي المبلغ الذي يمكن أن يباع ويشتري به الأصل في عملية تجارية حقيقية بين طــرفين راغبــين، على أن لا تكون حالة تصفية (دهمش، 2005: ص8).

أهداف القيمة العادلة:

لاستخدام القيمة العادلة أهداف جديدة يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

يهدف مفهوم القيمة العادلة إلى إظهار بنود الحسابات المختلفة بالقيمة الأقرب إلى الواقع في تاريخ إعداد الميزانية العمومية، بحيث يعترف بالدخل، إما بعد الحفاظ على القوة الشرائية العامة لحقوق المساهمين في المنشأة أو بعد الحفاظ على الطاقة التشغيلية للمنشأة، كما أن مفهوم القيمة العادلة يكون مبنيًا على أساس أن المنشأة مستمرة في أعمالها لأجل غير محدود، وبالتالي فالقيمة العادلة لا تمثل المبلغ الذي سوف تتسلمه أو تدفعه المنشأة في عملية إجبارية أو تصفية غير اختيارية أو اضطرار للبيع. (السعافين، 2005: ص13).

تقيس المنشأة أدواتها المالية بالقيمة العادلة لعدد من العمليات من أجل:

1- عمل قرارات استثمارية وتجارية.

2- إدارة وقياس المخاطر.

3- تحديد كمية رأس المال الذي يجب تكريسه لخطوط الأعمال المتنوعة.

4- حساب التعويضات. (دهمش، 2005: ص10)

محددات القياس بالقيمة العادلة:

- تكون القيمة العادلة لأداة مالية قابلة للقياس بشكل موثوق به:

أ- إذا كان التغير في نطاق تقديرات القيمة العادلة المعقولة ليس كبيرًا لتلك الأداة.

ب- التقييم له احتمالات مختلفة التقديرات، لكن ضمن النطاق بشكل معقول (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003: ص39).

والحالات التي تكون فيها القيمة العادلة قابلة للقياس بشكل موثوق به ما يلي:

أ- الأداة المالية التي يوجد لها عرض سعر معلن في سوق أوراق مالية نشط لتلك الأداة.

ب- أداة الدين التي تم تقييمها من قبل وكالة تقييم مستقلة، ويمكن تقدير تدفقاتها النقدية بشكل معقول.

ج- الأداة المالية التي لها نموذج تقييم قياس، والتي يمكن – بشكل موثوق به – قياسها من خلال بيانات النموذج، لأن البيانات تأتي من أسواق نشطة (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003: ص39).

وقد نصت معايير المحاسبة الدولية على أن السعر في السوق النشط يمثل أفضل دليل على القيمة العادلة للموجودات المراد قياسها، وصفات السوق النشط هي:

1- عادة يكون بائعًا ومشتريًا في أية لحظة.

2- الأسعار معلنة ومتوافرة للعامة.

3- البنود التي يتم تداولها في هذا السوق تكون متجانسة (السعافين، 2005: ص13).

الطرق المستخدمة في عرض وتمثيل القيمة العادلة:

يمثل أسلوب القيمة العادلة بعدة طرق يمكن استخدامها تحت مفاهيم مختلفة، وبالرغم من أنها تختلف في طرق الاحتساب، لكنها تتقارب في النتائج، وأهم المفاهيم ما يلي:

1- **تكلفة الاستبدال:** تتمثل بذلك القدر من النقدية (أو ما يعادله) الذي يمكن أن تتحمله المنشأة فيما لو قامت بإعادة شراء ما تمتلكه من أصول في الوقت الحالي، أو فيما يمكن أن يتوافر للمنشأة من نقدية (أو ما يعادله) عند تحملها بالتزام من الالتزامات في الوقت الحالي، وبعبارة أخرى فإن التكلفة الاستبدالية لأصل ما، تستخدمه تكلفة الحصول على أصل مشابه- سواء أكان جديدًا أم قديمًا أم أصلاً مكافئًا من حيث الطاقة الإنتاجية أو إمكان الخدمة (دهمش، 2005: ص10).

كما عرفتها جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين بأنها تلك التي يتم احتسابها عادة من تكلفة الامتلاك الحالية لأصل مشابه سواء أكان جديدًا أم مستعملاً أم له طاقة إنتاجية أو إمكان خدمة معادلة (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003: ص39).

2- **القيمة السوقية الجارية:** تتمثل في ذلك العدد من النقدية (أو ما يعادله من النقد العادل:استثمارات قصيرة الأجل عالية السيولة وقابلة للتحول بسهولة لمبالغ معلومة من النقد وليست عرضة لمخاطر التغير في القيمة العادلة) التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة، فيما لو أنها قامت ببيع ما هو متوافر لديها من موجودات في الوقت الحالي، ويفترض أن تعكس هذه القيمة ظروف السوق السائدة وقت التغيير، مما يوفر إمكان المقارنة بين قيمة الموجودات التي تم اقتناؤها والحصول عليها في أوقات مختلفة، وعلى الوضع المالي أن يوفر للمستثمرين رؤية جيدة تساعدهم على الاستفادة من البيانات المالية، عندما يوضح الإفصاح كيفية التوصل إلى القيمة العادلة سواء باقتباس الأسعار من الدليل التجاري للموجودات المتشابه أو المقارنة مع أسعار أدوات مشابهه معروضة للبيع، أو ما تنشره الأسواق الثانوية عن أسعار الاستثمارات والأدوات المالية المختلفة (دهمش، 2005: ص10).

ويسمى أيضًا بالقيمة الخارجة أو سعر البيع، حيث يتطلب هذا الأسلوب المقدرة على تقدير قيمة التخلص من الأصل، حيث تقيم جميع الأصول على قيمتها البيعية المتوقعة التي يمكن الحصول عليها عند بيعها فيما إذا اختارت المنشأة التخلص منها، مع افتراض بيعها في ظروف عادية وليس في تصفية. (القشي، 2004: ص81).

كما عرفتها جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونين بأنها مبلغ من النقد أو النقد المعادل الذي يجب دفعه إذا تم حاليًا امتلاك أصل بالمبلغ نفسه أو ما يعادله أو هو المبلغ النقدي أو ما يعادله لتسوية التزام مطلوب جارٍ، أما بالنسبة لأسلوب التكلفة الجارية، فإنه بشكل عام الطرق التي تستخدم تكلفة الاستبدال كأساس رئيس للقياس، على أنه إذا كانت تكلفة الاستبدال أعلى من كل من صافي القيمة الممكن تحقيقها والقيمة الحالية، يستخدم صافي القيمة الممكن تحقيقه أو القيمة الحالية أيهما أعلى كأساس للقياس (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونين، 2003: ص ت-8).

3- **صافي القيمة الحالية القابلة للتحقق:** يمثل النقدية الصافية التي ينتظر الحصول عليها أو سدادها بعد خصم التكاليف اللازمة لتحويل أحد الموجودات أو أحد المطلوبات إلى نقدية، ويمثل صافي القيمة القابلة للتحقيق بشكل عام، صافي سعر البيع الجاري الأصلي. (دهمش، 2005: ص11).

كما عرفتها جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين: سعر البيع المقدر أثناء سير العمل – (التكاليف المقدرة للإنجاز + التكاليف المقدرة لإنجاز البيع).

4- **القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة:** تقوم على تقدير التدفقات المستقبلية حسب الفترات الزمنية باستخدام معدل الخصم المناسب وتعتبر هذه الطريقة هي الأساس في إثبات عناصر البنود المدينة والدائنة طويلة الأجل، باستخدام معامل الخصم الذي يمثل معدل الفائدة في تاريخ القياس الذي يشير إليه الاقتصاديون بتكلفة الفرصة البديلة، ويتضمن معدل الفائدة الخالي من المخاطر، بالإضافة إلى علاوة المخاطر اللازمة للبنود التي يتم قياسها. وبالطريقة نفسها يمكن من الناحية النظرية تقدير صافي القيمة الحالية والمتحصلات المستقبلية التي تنسب للأصل أو لمجموعة الموجودات مخصومة بشكل مناسب، ولكن قد يصعب عمليًا تحديد مساهمة كل أصل في توليد التدفقات النقدية وبذلك يصعب عمليًا تحديد مساهمة.كل أصل في توليد التدفقات النقدية، وقد يصعب أيضًا تجميع كامل التدفقات من أجل التوصل إلى القيمة الحالية للمنشأة (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003: ص).

معيـــــار 39:

هدف المعيار 39:

- يهدف معيار 39 إلى وضع مبادئ الاعتراف والقياس للموجودات والمطلوبات المالية وبعض عقود الإيجار (السعافين، 2005: ص4).
- يهدف هذا المعيار إلى تحديد مبادئ الاعتراف بالمعلومات الخاصة بالأدوات المالية فـي البيانـات المالية لمشاريع الأعمال وقياسها والإفصاح عنها (جمعية المجمع العربي للمحاسـبين القـانونيين، 2005: ص5)
- إن الهدف طويل الأمد للمعيار هو أن يتم قياس جميع الموجودات والمطلوبات المالية في الميزانية بالقيمة العادلة مع الاعتراف بجميع التغيرات بالقيمة العادلة في قائمة الدخل (السعافين، 2004: ص5).

نطـاق المعيـار:

يجب أن تطبق جميع المشاريع هذا المعيار على جميع الأدوات المالية (جمعية المجمـع العربـي للمحاسبين القانونيين، 2005) فيما عدا:

1- تلك الحصص في الشركات التابعة والزميلة، والمشاريع التي تتم محاسبتها بموجب معيار المحاسبة الدولي 27، وفي الشركات الزميلة معيار 28 وتقديم التقارير المالية حول الحصص في المـشاريع المشتركة معيار 31، إن المشروع الذي يطبق هذا المعيار في بياناته الختامية الموحدة لاحتـساب مصالحه في المنشآت التابعة والخلفية أو في المشاريع المشتركة التي:

أ- تمت حيازتها وتم الاحتفاظ بها حصرًا بنية التخلص منها في المستقبل القريب.

ب- تعمل تحت ظروف قاسية جدًا تقلل من عائداتها للمشروع التابع له. وفي هذه الحـالات فـإن مستلزمات الإفصاح في معيار المحاسبة 27، 28، 31 تنطبق أيضًا على تلك المتضمنة فـي هذا المعيار.

2- الحقوق والالتزامات بموجب عقد الإيجار التي ينطبق عليها معيار 17.

3- موجودات ومطلوبات أصحاب العمل بموجب خطط منافع الموظفين التي ينطبق عليها معيار 19.

4- الحقوق والالتزامات بموجب عقود التأمين معيار 32، ولكن هذا المعيار ينطبق على المشتقات المدمجة في عقود التأمين.

5- أدوات حقوق الملكية الصادرة من قبل المشروع المقدم للتقارير بما في ذلك الخيارات والضمانات والأدوات المالية الأخرى المصنفة كحقوق للمساهمين للمنشأة المقدمة للتقارير.

6- عقود الضمانات المالية بما في ذلك خطابات الاعتماد التي تنص على إجراء دفعات، إذا لم يقر المدين بالدفع عند تاريخ الاستحقاق معيار 37. تخضع عقود التأمين لهذا المعيار إذا نصت على وجوب إجراء دفعات استجابة للتغيرات في سعر فائدة محدد وسعر الورقة المالية وسعر السلعة وتقييم الائتمان وسعر الصرف الأجنبي ومؤشر الأسعار أو المتغيرات الأخرى، كذلك يتطلب هذا المعيار الاعتراف بالضمانات المالية التي تم تحملها أو الاحتفاظ بها نتيجة لمعايير إلغاء الاعتراف.

7- عقود العوض المحتمل في عملية ضير الأعمال معيار 22 وتتضمن:

أ- العقود التي تطلب دفعة بناء على المتغيرات الجوية أو الجيولوجية أو المتغيرات الطبيعية.

ب- العقود التي تتطلب الدفع بناء على المتغيرات الجوية والطبيعية الأخرى تستخدم بشكل عام كبوالص التأمين، وفي هذه الحالات تكون الدفعة التي تمت بناء على مبلغ من الخسارة للمشروع وتستثنى الحقوق والالتزامات بموجب عقود التأمين.

8- يقوم المشروع أحيانًا بإجراء ما يرى أنه استثمار استراتيجي في الأوراق المالية وحقوق الملكية الصادرة من مشروع آخر، وذلك بهدف إقامة علاقة تشغيلية طويلة الأجل أو المحافظة عليها.

9- ينطبق هذا المعيار على الموجودات والمطلوبات المالية لشركة التأمين، عدا الحقوق والالتزامات الناشئة بموجب عقود التأمين التي هي مستثناة.

10- يطبق على العقود المبينة على السلع التي تعطي أيًا من الطرفين الحق في التسوية إما نقدًا أو من خلال أداة مالية أخرى باستثناء عقود السلع التي:

أ- تم الدخول بها وتستثمر في تلبية متطلبات الشراء أو البيع أو الاستخدام المتوقع.

ب- قصد بها لذلك الغرض عند إنشائها.

ج- يتوقع تسويتها خلال التسليم.

11- إذا اتبع هذا المشروع عقود معادلة تحقق التسوية بفاعلية على أساس الصافي، فإن هذه العقود لا يتم الدخول بها لتلبية متطلبات المشروع الخاصة بالشراء أو البيع أو الاستخدام المتوقع.

ويرى الدكتور نعيم دهمش أن هذا المعيار يتطرق إلى الأمور التالية (دهمش، 2005: ص25):

1- استخدام القيم العادلة في محاسبة الأدوات المالية تقريبًا لجميع الموجودات المالية والمطلوبات المالية.

2- جميع الأوراق المالية للدين والأوراق المالية لحقوق الملكية والموجودات المالية المحتفظ بها لأغراض المتاجرة وتلك المتوافرة للبيع.

3- مشتقات معينة مندمجة في الأدوات غير المشتقة (عادة لا يتم الاعتراف بها حالياً).

4- أدوات مالية غير مشتقة تحتوى على أدوات مشتقه مندمجة لا يمكن فصلها بشكل موثوق من الأداة غير المشتقة (تقاس حاليًا بشكل عام بمقدار التكلفة المطفأة).

5- موجودات ومطلوبات غير مشتقة عرضة للتقلبات في مجتمع التحوط لها من قبل أدوات مشتقة (الممارسة العملية هنا تختلف، وذلك بسبب عدم وجود معايير محاسبة لتحوط).

6- قروض مشتراة وذمم مدينة لا يحددها المشروع على أنها محتفظ بها لحين الاستحقاق، ويتم الإبلاغ عنها حاليًا بشكل عام بمقدار التكلفة.

المجموعات الرئيسة للموجودات المالية:

قام المعيار بربط نية الإدارة من اقتناء موجود مالي وكيفية تصنيفه والاعتراف به وقياسه وتقييمه، حيث تصنف الموجودات المالية ضمن مجموعات لها خصائص معينة، معتمدين على نية الإدارة في اقتناء الأصل.

ويمكن تقسيم الموجودات المالية وفقًا لما جاء في معيار 39 إلى عدة مجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى- الاستثمارات المحتفظ بها لتاريخ الاستحقاق:

هي الموجودات المالية مع دفعات ثابتة أو قابلة للتحديد أو استحقاق ثابت وللمشروع نية إيجابية وقدرة على الاحتفاظ بها حتى الاستحقاق، عدا القروض والذمم المدينة التي أحدثها المشروع (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003).

تتمثل بشكل رئيس في أوراق الدين (السندات) حيث إن لها موعد استحقاق ثابتًا وقيمة ثابتة، أما الاستثمار في أدوات الملكية كالأسهم العادية فلا يمكن أن تدخل ضمن هذه المجموعة لأنه لا يوجد للأسهم موعد استحقاق ثابت، كما أن قيمتها عند البيع يمكن أن تتغير حسب الأسعار في السوق، ولكن يمكن أن يدخل ضمن هذه المجموعة بعض الأسهم الممتازة التي يكون لها استحقاق معين وقيمة ثابتة.

ونلاحظ مما سبق أنه يجب أن يتوافر شرطان أساسيان لتصنيف أية منشأة للموجودات المالية:

1- **النيـــة**: النية الكاملة لدى المنشأة في الاحتفاظ بالموجود المالي لتاريخ الاستحقاق.

2- **القـــدرة**: القدرة على الاحتفاظ بذلك الموجود حتى تاريخ الاستحقاق.

وهناك حالات لا تمتلك فيها المنشأة النية أو القدرة على الاحتفاظ بالاستثمار في الموجود المـــالي الذي له تاريخ استحقاق ثابت لتاريخ الاستحقاق، مثل:

1- عندما تكون المنشأة مستعدة لأن تبيع الموجود المالي كرد فعل للتغيرات في أسعار الفوائـــد فـــي السوق أو احتياجات المنشأة للسيولة أو التغير في مدى توافر بدائل الاستثمار أو العائد عليها.

2- عندما يكون مصدر السند لديه الحق في دفع قيمة الموجود المالي بمبلغ يقل بشكل كبير عن التكلفة المطفأة لهذا الموجود.

3- عندما يكون حامل الموجود المالي له حق الطلب من المصدر أن يقوم بدفع قيمتـــه قبـــل موعـــد الاستحقاق، وذلك لأن المشتري - عادة - يدفع ثمناً لهذا الشرط، وبالتالي فإن عملية دفع ثمن مقابل هذا الشرط لا تتناسب مع نية الاحتفاظ بالموجود المالي لتاريخ الاستحقاق.

4- عندما يكون مصدر الموجود المالي يملك حق استدعاءه قبل موعد الاستحقاق وحامـــل الموجـــود المالي سوف لن يستعيد معظم قيمة استثماره. ويمكن تصنيف مثل هذا النوع من الموجودات المالية كاستثمارات محتفظ بها لتاريخ الاستحقاق فقط في حالة أن حامل الموجود لديه النية في الاحتفاظ به لغاية الاستدعاء أو الاستحقاق وبشرط أن حامل الموجود المالي سوف يستعيد معظم قيمة استثماره.

يجب أن يتم قياس الموجودات المالية المحتفظ بها لتاريخ الاستحقاق وإظهارها: بالتكلفـــة المطفـــأة مطروحًا منها أية مخصصات معدة إزاء التدني في قيمتها.

المجموعة الثانية- الموجودات المالية للقياس بالقيمة العادلة:

هي عبارة عن الموجودات المالية التي يتم اتخاذ قرار قياسها بالقيمة العادلة لحظة شـــرائها، حيـــث سمح المعيار للمنشآت بموجب التعديل الذي تم على المعيار والواجب التطبيق على الفترات التي تبدأ في 2005/1/1 أو بعد ذلك بقياس أية أداة مالية (بما فيها الالتزامات المالية) بالقيمة العادلة، شريطة أن تقرر المنشأة هذا الأمر عند الشراء الأولي لها، فيما عدا أدوات الملكية التي لا يمكن قياس قيمتها العادلة بشكل يعتمد عليه، ويعترف بالتغير بالقيمة العادلة، سواء أكان ربحًا أو خسارة. الموجودات الماليـــة بالقيمـــة العادلة من خلال الأرباح والخسائر (السعافين، 2005: ص 16) وتشمل:

أ- الموجودات المالية لأغراض المتاجرة.

ب- الموجودات المالية التي صممت منذ الاعتراف المبدئي بها.

صفات الموجودات بالقيمة العادلة من خلال أ.خ (السعافين، 2005: ص9):

أ- اشتريت بشكل أساسي بغرض البيع أو إعادة شرائها خلال مدة قريبة.

ب- جزء من محفظة محددة من الأدوات المالية التي يدار بعضها مع بعض عندما يكون هناك دليل على ربح حالي سوف يتم تحقيقه في مدة قصيرة.

ج- جزء من محفظة مشتقة باستثناء إذا كانت مصممة لأغراض التحوط وفعالة.

المجموعة الثالثة- الموجودات المالية المحتفظ بها لأغراض المتاجرة:

يتم إدراج الموجودات المالية التي تشتريها المنشأة ويكون الغرض الأساسي منها هو تحقيق الأرباح من خلال ارتفاع أسعارها في المدى القصير بعد شرائها ضمن هذه المجموعة، ويمكن اعتبار المدى القصير هنا هو ثلاثة أشهر على أبعد تقدير. (السعافين، 2004: ص13)

وقد عرفتها جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين بأنها:

هي الموجودات أو المطلوبات التي تم امتلاكها أو تحملها بشكل رئيس لغرض توليد ربح من التقلبات قصيرة الأجل في السعر أو هامش المتعامل، ويجب تصنيف الموجودات المالية على أنها محتفظ بها للمتاجرة بغض النظر عن سبب امتلاكها إذا كانت جزءًا من محفظة يوجد دليل على أنها نمط فعلي حديث لتحقيق الربح قصير الأجل، وتعتبر الموجودات المالية المشتقة والمطلوبات المالية المشتقة دائمًا محتفظًا بها للمتاجرة إلا إذا حددت بأنها أدوات تحوط فعلية.

وتشمل المطلوبات المحتفظ بها للمتاجرة:

أ- المطلوبات المشتقة التي هي ليست أدوات تحوط.

ب- الالتزام بتسليم الأوراق المالية التي افترضها بائع" قصير" (المشروع الذي يبيع أوراقًا مالية لم يمتلكها بعد). وحقيقة أنه يتم استعمال مطلوبات لتمويل أنشطة تجارية لا تجعل تلك المطلوبات ممتلكة للمتاجرة.

يجب على المشروع أن يتبنى تعريفًا لمصطلح "للمدى القصير" ويطبق التعريف المستعمل على أساس ثابت. وبعد أن يتم تخصيصها كأداة محتفظ بها للمتاجرة يمكن في الواقع الاحتفاظ بأداة منفردة في محفظة لمدة زمنية أطول، لكن معيار المحاسبة الدولي 39 يتطلب أن تكون هناك نية لتحقيق ربح من تقلبات الأسعار على المدى القصير، ولكن لا يضع حدًا زمنيًا لفترة التي يمكن أن تظل فيها الأداة المخصصة محتفظ بها للمتاجرة.

المجموعة الرابعة- الموجودات المالية (المتوافرة) للبيع:

يتم تصنيف الموجودات المالية التي لا يمكن تصنيفها في أي من الموجودات السابقة (محتفظ بها لتاريخ الاستحقاق، متاجرة، قروض ومديونيات، مصممة للقياس بالقيمة العادلة) ضمن مجموعة الموجودات الجاهزة (المتوافرة) للبيع، وتتميز الموجودات المالية المصنفة ضمن هذه المجموعة بأنها يمكن الاحتفاظ بها لفترة غير محددة فهي ليست لأغراض المتاجرة، بحيث يتم بيعها فور ارتفاع أسعارها في السوق، كما أن النية عند شرائها لم تكن الاحتفاظ بها لتاريخ الاستحقاق (السعافين، 2004: ص13).

وهي أصول مالية خصصت ابتداءً أن تقيم بالقيمة العادلة، وأي تغير في هذه القيمة يعترف به في حقوق الملكية تحت حساب مكاسب وخسائر غير متحققة. وهذا الحساب يعترف به كربح أو خسارة عند البيع أو الاستغناء عن الأصل (حسين، 2004: ص10).

تصنف الأوراق المالية على أنها متاجرة أو أنها متوافرة للبيع بناءً على نية وميزة المدير، فإذا كان مدير المحفظة مخولاً ببيع أو شراء الأوراق المالية لمعادلة وموازنة المخاطر في المحفظة، ولكن لا توجد نية للمتاجرة ولا توجد ممارسة سابقة للبيع لتحقيق الربح على المدى القصير، فإن الأوراق المالية عندئذٍ تصنف على أنها متوافرة للبيع، أما إذا كان مدير المحفظة ينشط في بيع وشراء الأوراق المالية في المحفظة، فتصنف على أنها محتفظ بها للمتاجرة (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003: ص 35، لجنة التطبيقات الإرشادية – 39).

بموجب فقرة 107 من المعيار والتي تنص على أن المشروع يجب أن يعيد تصنيف الموجودات المالية في فئة المتاجرة فقط إذا كان هناك دليل على اتجاه فعلي حديث لتحقيق الربح على المدى القصير بما يبرر إعادة التصنيف، وعند التحويل فإن هذه الفقرة لا تعطي أي توجيه محدد فيما يتعلق بالاعتراف المناسب بالأرباح والخسائر المؤجلة في حقوق الملكية بعد أن يتم تحويل من فئة "للبيع" إلى فئة" للمتاجرة"، وتعالج الفقرة 92 حالة إعادة التصنيف وتستبعد الاعتراف بالأرباح والخسائر الفورية. أما بالنسبة لفقرة 107 (حيث يتم الاعتراف بالتغيرات في القيمة العادلة لاحقًا للاعتراف المبدئي، وذلك مباشرة في حقوق الملكية للاستثمار في الأسهم المتوافرة للبيع) – فإن من غير المناسب الاعتراف بالربح أو الخسارة على عملية التحويل، لأن هذا يعطى مرونة أكبر كثيرًا في توقيت الاعتراف بالدخل في الأرباح والخسائر الصافية، وبدلاً من ذلك يتم الاعتراف بالربح والخسارة عند التحويل طبقًا للمبدأ الذي تضمنته الفقرة 92 (ب) من المعيار. ونتيجة لذلك فإن التغير المتراكم في القيمة العادلة لتلك الأداة والذي كان قد سبق الاعتراف به مباشرة في حقوق الملكية يترك في حقوق الملكية إلى حين تمام بيع الأداة المالية أو التخلص منها بطريقة أو بأخرى، وعندئذ تدخل في تقرير الأرباح والخسائر الصافية، ووزن المحفظة ينتج عنه في الغالب أرباح وخسائر يعترف بها في أ/خ الصافية خلال فترة قصيرة إلى حد معقول بعد إعادة التصنيف.

قياس وتقييم الموجودات المالية عند إعداد القوائم المالية:

بالنسبة للموجودات المالية الجاهزة (المتوافرة) للبيع:

يجب قياس الموجودات المالية الجاهزة للبيع بالقيمة العادلة إلا في حالة عدم القدرة على الوصول إلى القيمة العادلة للموجود بطريقة مقبولة ويجب تسجيل الربح وكذلك الخسارة غير المتحققة يجب أن يعترف بها (تسجل) مباشرة في بئر منفصل ضمن حقوق المساهمين، وعندما يتحقق ربح أو خسارة (عملية بيع أو تدنى في القيمة) فإن الأرباح أو الخسائر المتراكمة المعترف بها ضمن حقوق المساهمين في السابق سوف تتحول إلى خسائر متحققة ويعترف بها في قائمة الدخل.

عند التحويل من "متوافر للبيع" إلى "معدة للمتاجرة" فإن الفقرة 107 من معيار المحاسبة 39 لا تعطي أي توجيه محدد فيما يتعلق بالاعتراف المناسب بالأرباح والخسائر المؤجلة في حقوق الملكية بعد أن يتم التحويل من فئة "البيع" إلى "فئة المتاجرة". على أي حال فإن الفقرة 92 من معيار المحاسبة الدولي 39 تعالج حالة إعادة تصنيف أخرى وتستبعد الاعتراف بأرباح أو خسائر فورية، وهذا التوجه يجب النظر إليه عند تطبيق الفقرة 107 من معيار المحاسبة الدولي 39، وبالتالي وبموجب الفقرة 107 من معيار المحاسبة الدولي 39 (حيث للاستثمار في الأسهم المتوافرة للبيع) فإن من غير المناسب الاعتراف بالربح أو الخسارة على عملية التحويل، لأن هذا يعطى مرونة أكبر كثيرًا في توقيت الاعتراف بالدخل في الأرباح والخسائر الصافية، وبدلاً من ذلك يتم الاعتراف بالربح والخسارة عند التحويل طبقًا للمبدأ الذي تضمنته الفقرة 92 (ب) من معيار المحاسبة الدولي 39. ونتيجة لذلك فإن التغير المتراكم في القيمة العادلة لتلك الأداة والذي كان قد سبق الاعتراف به مباشرة في حقوق الملكية يترك في حقوق الملكية إلى حين تمام بيع الأداة المالية أو التخلص منها بطريقة أخرى، وعندئذٍ تدخل في تقرير الأرباح والخسائر الصافية (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003).

إن هذه المعالجة تنسجم أيضًا مع الفقرة 163 (ب) من معيار المحاسبة الدولي 39 الذي يتطلب أن التغير السابق المتراكم في القيمة العادلة الذي سبق إدخاله في حقوق الملكية – يبقى في حقوق الملكية حتى حصول الحادثة المتوقعة لقيام علاقات تحوط التدفق النقدي، وفي جميع الأحوال، إذا كان هناك دليل على أسلوب حقيقي حديث لجني الأرباح على المدى القصير يبرر إعادة التصنيف، فإن دوران المحفظة ينتج عنه في الغالب أ/خ يعترف بها في الأرباح والخسائر الصافية خلال فترة قصيرة إلى حد معقول بعد إعادة التصفية.

المبحث الثاني
الإطار العملي

يتضمن هذا الفصل تحليلاً لفرضيات الدراسة، وذلك بعد القيام بعملية جمع وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المستخدم بواسطة النظام الإحصائي SPSS، وذلك فيما يتعلق بكل فرضية على حدة، وبما يحقق أهداف الدراسة:

أولاً- عينة الدراسة:

تناول هذا البحث بالعرض والتحليل مجتمع متخذي قرارات الاستثمار في الشركات المالية (بنوك، وتأمين)، وقد جرى اختيار عينة عشوائية من تلك الشركات، وقد جرى توزيع استمارات الاستبيان على مفردات عينة البحث بواقع (35) استمارة وجرى استرجاع (5) استمارات لعدم استكمال تعبئتها، وبذلك أصبح حجم العينة هو (30).

تكونت عينة الدراسة من (30) فردًا قاموا بالإجابة عن مقياس الدراسة، حيث توضح الجداول من رقم (1) إلى (4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات الموقع الوظيفي، والتخصص، المؤهل العلمي، والخبرة العملية والنسبة المئوية من عينة الدراسة.

جدول (1)
توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغير الموقع الوظيفي والنسبة المئوية من عينة الدراسة

الفئة الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية%
مدير مالي	3	10.0
مدير إداري	3	10.0
رئيس محاسبين	6	20.0
محاسب	8	26.7
مدقق	4	13.3
أخرى	6	20.0
المجموع	**30**	**100.0**

جـدول (2)
توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغير التخصص والنسبة المئوية من عينة الدراسة

التخصص	التكرار	النسبة المئوية%
محاسبة	21	70.0
علوم مالية ومصرفية	5	16.7
إدارة	3	10.0
أخرى	1	3.3
المجموع	**30**	**100.0**

جـدول (3)
توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي والنسبة المئوية من عينة الدراسة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
دكتوراه	6	20.0
ماجستير	6	20.0
بكالوريوس	15	50.0
دبلوم	3	10.0
أخرى	30	100.0

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة مئوية من عينة الدراسة كانت من أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة (50%) من عينة الدراسة، فيما كانت أقل نسبة من عينة الدراسة من أصحاب المؤهل العلمي (الدبلوم) بنسبة (10%) من عينة الدراسة.

جـدول (4)
توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغير الخبرة العملية والنسبة المئوية من عينة الدراسة

الفئة الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	5	16.7
من 5 - 10	8	26.7
من 10- 15	11	36.7
أكثر من 15 سنة	6	20.0
المجموع	**30**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (4) أن أعلى نسبة من عينة الدراسة كانت من فئة الخبرة من (10-15) سنة بنسبة (36.7%) من عينة الدراسة، فيما كانت أقل نسبة للذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات بنسبة (16.7%) من عينة الدراسة، مما يدل على أن النسبة الكبرى من العاملين في هذا التخصص هم من ذوي الخبرة الجيدة في هذا المجال.

تحليل الفرضيات:

الفرضية الأولى- لا يوجد وضوح في ماهية متخذي القرارات في تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية في الشركات.

يبين جدول رقم (5) نتائج إجابات عينة الدراسة حول الجهة المنوط بها اتخاذ قرار التصنيف للاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للبيع أو المتاجرة، فيتبين من خلال الجدول أن إجابات عينة الدراسة كانت لصالح الإدارة العليا كجهة منوط بها اتخاذ قرار الاستثمار بنسبة 46.7% من عينة الدراسة، تليها اللجان المتخصصة بنسبة 16.7% من عينة الدراسة

جدول (5)

الفئة الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية%
مجلس الإدارة	4	13.3
الإدارة العليا	14	46.7
الدائرة المالية	1	3.3
لجان متخصصة	5	16.7
لا توجد سياسة واضحة	3	10.0
أخرى	3	10.0
المجموع	**30**	**100.0**

الفرضية الثانية:

H0- لا تتبع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للمتاجرة.

H1-تتبع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للمتاجرة.

للتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للمجموعة الواحدة One Sample T-test على متغير درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان التي تشير إلى اتباع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن الفئة المعدة للمتاجرة.

يبين الجدول رقم (6) نتائج اختبار (ت) للمجموعة الواحدة One Sample T- test والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج الاختبار.

جدول (6)

الرقم	الفقرات	قيمة الاختبار = 3			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
1	اتباع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن الفئة المعدة للمتاجرة.	4.44	0.4360	18.091	0.00

يتضح من الجدول رقم (6) أن الفقرات التي تنص على (اتباع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن الفئة المعدة للمتاجرة – قد أكدت رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول اتباع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن الفئة المعدة للمتاجرة. عند مستوى الثقة (0.05) بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة (4.44) وانحراف معياري (0.4360)، وبفارق ذي دلالة إحصائية عند قيمة الاختبار المعتمدة لقبول أو نفي الفقرة أو الفرضية، لصالح درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) عند هذا المستوى من الفرق (18.091) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية. أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على قبول تلك الفرضية، ما يعني أن الشركات تتبع استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن الفئة المعدة للمتاجرة. ملحق رقم (1).

الفرضيـــة الثالثـــة:

H0- لا تتبع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضـمن فئـة المعدة للبيع.

H1- تتبع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للبيع.

للتأكد من صـحة هـذه الفرضـية قـام الباحـث باسـتخدام اختبـار (ت) للمجموعـة الواحـدة One Sample T-test على متغير درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان التي تشير إلى اتباع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن الفئة المعدة للبيع.

يبين الجدول رقم (7) نتائج اختبار (ت) للمجموعة الواحدة One Sample T- test والمتوسـط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج الاختبار.

جـدول (7)

الرقم	الـفـقـــرات	قيمـة الاختـبــار = 3			
		المتوســط الحسـابـي	الانحـراف المـعيـاري	قيمـة ت	مـستوى الدلالـــة
1	اتبـــاع الـــشركات اســـتراتيجية محـــددة عنـد تـصنيف الاسـتثمارات فـي الأوراق الماليـــة ضـــمن الفئـــة المعـــدة للبيـــع.	4.26	0.4513	15.373	0.00

يتضح من الجدول رقم (7) أن الفقرات التي تنص على (اتباع الشركات استراتيجية محددة عنـد تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن الفئة المعدة للبيع.)، قد أكدت رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول اتباع الشركات استراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن الفئة المعدة للبيع. عند مستوى الثقة (0.05) بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة (4.26) وانحراف معياري (0.4513)، وبفارق ذي دلالة إحصائية عند قيمة الاختبار المعتمدة لقبول أو نفي الفقرة أو الفرضية، لصالح درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) عند هذا المستوى من الفرق (15.373) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية. أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على قبول تلك الفرضية، ما يعني أن الشركات تتبـع اسـتراتيجية محددة عند تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن الفئة المعدة للبيع. ملحق رقم (2).

المبحث الثالـــث
النتائـــج والتوصيـــات

أولاً- النتائـــج:

1- وجد أن متخذي القرارات في تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن المعدة للبيع والمعده للتجارة هم في الغالب من الإدارة العليا للشركات عينة البحث.

2- وجد أن غالبية الشركات لديها سياسة محددة عند اتخاذ القرارات بتصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للمتاجرة.

3- وجد أن غالبية الشركات لديها سياسة محددة عند اتخاذ القرارات بتصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للبيع.

4- وجد أن قليلاً من الشركات عينة البحث تكون لجانًا متخصصة لدراسة وتطبيق سياســة تــصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن المعدة للبيع والمعده للمتاجرة.

5- وجد أن بعض الشركات المساهمة لا تملك سياسة واضحة بخصوص آلية تصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية.

6- وجد أن البنوك أكثر التزامًا بوضع سياسات وتكوين لجان متخصصة بما يتعلــق بموضـــوع تصنيف الاستثمارات.

7- وجد أن لدى البنوك أقسامًا متخصصة لإدارة المخاطر وإدارة الاستثمارات، بينما لم يوجد ذلك في أغلب شركات التأمين.

ثانيًا- التوصيـــات:

بناء على النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بما يلي:

1- ضرورة أن تشكل الشركات المستثمرة في الأوراق المالية لجانًا متخصصة تناط بها مهام تصنيف تلك الاستثمارات ضمن فئة المعدة للبيع وفئة المعدة للمتاجرة.

2- عقد دورات متخصصة للإدارة العليا بخصوص تصنيف الاستثمارات وإدارة المخـــاطر واختيـــار أدوات التحوط الملائمة.

3- ضرورة أن تقوم الشركات التي تستثمر في الأوراق المالية بإنشاء أقسام متخصصة في إدارة المخاطر وإدارة الاستثمارات.

4- حث الجامعات على إدخال هذا الموضوع في مساقات مدروسة ضمن برامج المحاسبة والإدارة والعلوم المالية والمصرفية.

5- حث الحكومة على إنشاء مكتب استشاري متخصص بموضوع استراتيجية إدارة الاستثمارات في الأوراق المالية.

6- حث الشركات على إيجاد آلية معينة لتبادل الخبرات والآليات والاستراتيجيات المتبعة في مثل هذا الموضوع.

المراجـــــع

مراجع باللغة العربية:

- جمعيـــة المجمـــع العربـــي للمحاســـبين القـــانونيين، المعـــايير الدوليـــة لإعـــداد التقـــارير الماليـــة 2003، International Accounting Standard Board، 2005.
- حسين، نظام. 2004. *"القيمة العادلة في معايير المحاسبة الدولية"*، المؤتمر العلمي المهني السادس تحـــت شـــعار "المحاسبة في خدمة الاقتصاد"، عمان– الأردن، 22-23 أيلول.
- دهمش، نعيم؛ وعفاف أبوزر. 2004. *"اتجاه المعايير المحاسبية الدولية نحو القيمة العادلـــة"*، المـــؤتمر العلمـــي السادس تحت شعار "المحاسبة في خدمة الاقتصاد"، عمان-الأردن، 22-23 أيلول.
- السعافين، هيثم. 2004. *"القيمة العادلة في معايير المحاسبة الدولية"*، المؤتمر العلمي المهني السادس تحت شـــعار" المحاسبة في خدمة الاقتصاد، عمان-الأردن، 22-23 أيلول.
- السعافين، هيثم. 2005. *"معايير المحاسبة الدولية المعدلة والمعايير الدولية للابلاغ المالي"*، ورشة عمـــل مهنيـــة، الجلسة الثانية، عمان-الأردن، 28-9/29.
- السعافين، هيثم. 2004. *"معيار المحاسبة الدولي رقم 39"*. (د.ن).
- القشي، ظاهر. 2004. "توجه معايير المحاسبة نحو القيمة العادلة والدخل الاقتصادي، وأثر ذلك علـــى الاقتـــصاد"، *مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية*، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن.

الملاحـــق

الملحق رقم (1) أسئلة الاستبانة:

أولاً- المعلومات الشخصية:

الموقـع الوظيفـي:

مديـر مالـي	مديـر إداري	رئيس محاسبيـن
محـاسـب	مـدقـق	أخـرى ـــــ

تخصص الشهادة العلمـي:

محاسـبـة	علوم مالية ومصرفية	إدارة أخـرى ـــــ

مستوى الشهادة العلمـي:

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	أخرى ـــــ

سنـوات الخدمـة:

1-5 سنوات	5-10سنوات	10-15 سنوات	أكثر من 15 سنة.

ثانيًا- الجانب العلمي:

1- اتخاذ قرار التصنيف للاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للبيع أو المتاجرة منوط بـ:

- مجلـس الإدارة.
- الإدارة العليـا.
- الدائرة الماليـة.
- لجان متخصصة (لجنة إدارة الموجودات والمطلوبات).
- مستشارو الشركة المالية.
- لا توجد سياسة واضحة.
- أخـرى ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

2- عند اتخاذ القرار بتصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المعدة للبيع يتم أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

الفقرة	دائما	غالباً	أحيانًا	نادراً	على نحو معدوم
1- نية الإدارة العليا في الاستثمار.					
2- قدرة الإدارة العليا.					
3- التحوط لبعض المخاطر (تقييم المخاطر).					
4- فاعلية ونشاط الأداة المالية في السوق.					
5- تركيبة المحفظة الاستثمارية.					
6- تفادي تأثيرها الفوري على قائمة الدخل.					
7- قياس العائد المتوقع من بيعها.					
8- الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.					
9- الحدود القانونية في التشريعات.					
10- متطلبات السيولة النقدية (البنوك).					

3- عند اتخاذ القرار بتصنيف الاستثمارات في الأوراق المالية ضمن فئة المتاجرة يتم أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

الفقرة	دائما	غالباً	أحيانًا	نادراً	على نحو معدوم
1- نية الإدارة العليا في الاستثمار.					
2- قدرة الإدارة العليا.					
3- التحوط لبعض المخاطر (تقييم المخاطر).					
4- فاعلية ونشاط الأداة المالية في السوق.					
5- تركيبة المحفظة الاستثمارية.					
6- تفادي تأثيرها الفوري على قائمة الدخل.					
7- قياس العائد المتوقع من بيعها.					
8- الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.					
9- الحدود القانونية في التشريعات.					
10- متطلبات السيولة النقدية (البنوك).					

أية ملاحظات أخرى

ملحــق رقــم (1)

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
استرتيجية الشركة ضمن الفئة المعدة للمتاجرة	30	4.4400	.4360	7.960E-02

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
استرتيجية الشركة ضمن الفئة المعدة للمتاجرة	18.091	29	.000	1.4400	1.2772	1.6028

ملحــق رقــم (2)

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
استراتيجية الشركات ضمن الفئة المعدة للبيع	30	4.2667	.4513	8.240E-02

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
استراتيجية الشركات ضمن الفئة المعدة للبيع	15.373	29	.000	1.2667	1.0981	1.4352

The Adopted Policy in Classifying Investments In Securities as Per IAS 39 In Jordanian Public Companies

Dr. Thaher S. Alqashi
Accounting Department - Faculty of Business
Middle East University for Graduate Studies
The Hashemite Kingdom of Jordan

Abstract

This Study Aims at reviewing IAS 39 that deals with investments in secur'ties, and focusing on those investments held for trading and sale.

The researcher distributed questioners among the financial Companies (banks & insurance) listed in the Jordanian security market, aiming for collecting their opinions about two main questions:

1- Do those companies have clear policy in classifying investments in securities?

2- Who is the body authorized forming that policy?

The main conclusions were:

1- The banks have more clear policy in classifying its investments than insurance companies, and it's formed by higher management.

2- Some of the companies have specialized committees for classifying investments.

3- Most of banks have risk management committees, while insurance companies don't.

The main recommendations were:

1- The companies that invests in securities must form special committees for classifying investments as per IAS 39

2- Forming special training courses for higher management about investments classification, risk management and hedging

3- Forming specialized investments classification departments.

4- Enhancing universities for forming special courses about the investment classification.

5- Enhancing Governmental bodies for forming office specialized in strategic investments management.

6- Enhancing all companies in finding a mechanism that exchange expertise in classifying investments.

الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء

دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الصحة الأردنية*

د. حسن صالح سليمان القضاة

قسم المحاسبة – كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة فيلادلفيا
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء في وزارة الصحة الأردنية، وذلك عن خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة: ما هي أنواع الرقابة المتوافرة؟ وما مدى كفاءة الأداء المتوافرة لدى العاملين؟ ما مدى استجابة العاملين عن مدى فعالية الرقابة الإدارية؟ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة يحاول البحث أن يشير إلى أهم العوامل الأكثر تأثيرًا في الممارسة الواقعية للجهاز الرقابي على أداء العاملين استنادًا إلى الجوانب التي أشير إليها. ويخلص البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الأردنية، كذلك وجود فروق دالة إحصائيًا بين المؤهل العلمي وكفاءة الأداء من جهة، وفروق دالة إحصائيًا بين كل من العمر وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها وفعالية الرقابة الإدارية من جهة ثانية.

المقدمة:

اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من الظواهر والمشكلات الإدارية، وذلك بهدف رفع إنتاجية المنظمات على مختلف أنشطتها، فالإدارة هي نشاط موجه نحو التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

إن كل هدف يراد تحقيقه، توضع له خطة يوضح فيها إجراءات وطرق العمل والبرامج والسياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف، ولكي يسير تنفيذ الخطة بما يمكن من تحقيق الهدف المرغوب، فإن ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات الإدارية عند التنفيذ حتى يمكن التأكد من أن الأعمال والتصرفات تتماشى مع الخطط الموضوعة. وتعتبر الرقابة من أهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال إنجازات، وكثيرًا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصيد الأخطاء فقط، وتطبيق الجزاءات، في حين أن هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة، مما يتطلب الفهم السليم للرقابة، وأهدافها ومهامها، وأدواتها من قبل الرؤساء والمرءوسين.

* تم تسلم البحث في مارس 2007، وقُبل للنشر في ديسمبر 2007.

تعد الرقابة الإدارية على أعمال أجهزة القطاع العام ضرورة للقضاء على الأخطاء الكثيرة والانحرافات التي تعرقل تحقيق المصالح العامة، والحفاظ على الصالح العام. لذا فإن عملية الرقابة لا تقتصر على مجرد التأكد من سلامة التصرف في الأداء، بل تشمل أيضًا الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة (الحبيبي، 1990: 229).

ونظرًا لطبيعة أعمال وزارة الصحة وأهميتها في مجال تحقيق السلامة بالحد من انتشار الأمراض ومنع دخول الأغذية الفاسدة، فإن هذه الدراسة تتركز في التعرف على الأساليب الرقابية المعمول بها في وزارة الصحة الأردنية وذلك لمعرفة المشكلات التي تقلل من فاعلية النظم الرقابية السائدة في وزارة الصحة، ولرفع من مستوى كفاءة أداء العاملين فيها. فنظام الرقابة الموضوع قد لا يحقق الهدف منه إلا إذا تقبله العاملون، وعملوا على تطبيقه بالطرق السليمة. كما أن النظم الرقابية تهدف إلى تقييم أداء العاملين، وقد تكون النتيجة أقل من التوقعات مما يسبب سخط العاملين على نظم الرقابة، لأن ذلك قد يكون ناتجًا من عدم قيام القيادات بشرح التقييم قبل العمل أو بسبب عدم منح السلطة الكاملة للتنفيذ.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من معرفة مدى فعالية نظم وأساليب الرقابة الإدارية الحالية بوزارة الصحة الأردنية لرفع مستوى أداء العاملين، وذلك بهدف الرقي بأعمال هذه الوزارة لرفع كفاءة الأداء للعاملين فيها. إن تطبيق هذه الدراسة على وزارة الصحة له أهميته نظرًا لمجال، وطبيعة عمل وزارة الصحة في تحقيق السلامة والحماية للمجتمع. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة من خلال تقديم المقترحات اللازمة لرفع كفاءة أساليب وأدوات الرقابة المستخدمة بوزارة الصحة الأردنية لرفع مستوى أداء العاملين بوزارة الصحة الأردنية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

1- إظهار علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على نشاط وزارة الصحة الأردنية.

2- الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية في وزارة الصحة الأردنية، نظرًا لأهمية أداء وزارة الصحة ودوره في حماية المجتمع.

3- تقديم الاقتراحات، والتوصيات وآليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بوزارة الصحة الأردنية لرفع مستوى أداء العاملين فيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتزايد أهمية الإدارة في العصر الحديث مع اتساع نطاق العمل الحكومي، والتوسع في نشاط الدولة ليشمل جميع المجالات، وهذا أدى إلى ضرورة أن تكون الإدارة فيها قوية وفعالة لتستطيع تقديم أكبر قدر من الخدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة. ونظرًا لطبيعة العنصر البشري الذي يشكل أبرز عناصر المنظمات، فقد يعتري أداءه النقص في بعض الجوانب، بالإضافة إلى إهمال بعض العاملين في المنظمات في تأدية أعمالهم لأسباب عديدة، فإن الرقابة تعد مطلبًا أساسيًا للتأكد من أن الأعمال تنفذ وفقًا لما خطط لها، والكشف عن الانحرافات في أداء المنظمات، وهي عملية ضرورية لتكامل العناصر الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه (حبيش، 1991: 24).

إن الرقابة على هذا الأساس تهدف إلى تحقيق الصالح العام من خلال التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاط، وفعالية التخطيط، وحسن التنظيم، والرشد في عملية اتخاذ القرارات، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالإضافة إلى تقويم سير النشاط الإداري نحو تحقيق أهدافه، كما أنه لا يوجد نظام محدد للرقابة فهي تختلف باختلاف النظم الاجتماعية، والسياسية، والإدارية، كما تختلف من مرحلة زمنية إلى أخرى (درويش وتكلا، 1980: 55).

وتبرز مشكلة الدراسة في معرفة الرقابة الإدارية المعمول بها في وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية، نظرًا لأهمية أداء هذه الوزارة، لأون كفاءة أداء هذه الوزارة تعمل على حماية المجتمع من الأمراض والأوبئة السارية. وعلى ضوء ما سبق فإن مقتضيات عمل وزارة الصحة تتطلب الكفاءة والنزاهة من قبل العاملين فيها، وتتطلب حسن الخلق والانضباط والمهارة في التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة من مراجعي الوزارة، بالإضافة إلى الإلمام التام بالأنظمة واللوائح التي يقع على موظفي وزارة الصحة مسئولية تطبيقها.

ومع تزايد المشكلات المرتبطة بعمل وزارة الصحة فإن الرقابة الإدارية الفعالة على أداء العاملين في وزارة الصحة تصبح مطلبًا ضروريًا لتحقيق الكفاءة في الأداء، وخاصة أن الأساليب الرقابية في وزارة الصحة لم تتطور كغيرها من أجهزة الدولة في المملكة الأردنية الهاشمية لتواكب المستجدات والتطورات في عالم اليوم، وبالتالي ترتقي بمستوى أداء العاملين. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتركز في السؤال الرئيس التالي: *ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء العاملين بوزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية؟*. وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

التعريفات الإجرائيـــة:

تستخدم هذه الدراسة بعض المصطلحات مما يتطلب تقديم تعريفات إجرائية لما يرد في الدراسة من مصطلحات وهي كالتالي:

- **الرقابة الإدارية:** يعرفها (الحبيبي، 1990: 231) بأنها "النشاط الذي تمارسه الإدارة في المنظمة للتأكـد من أن العمل يسير وفقًا للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيـق أهـداف (المنظمـة) والكـشف عـن الانحرافات والعمل على إصلاحها".
- **كفـاءة الأداء:** يعـرف الأداء بأنـه "قـدرة المنظمـة علـى تحقيـق أهـدافها طويلـة الأمـد" (Robbins & Wiersema, 1995:278).ويدل مفهوم كفاءة الأداء على "تنفيذ العمـل المطلـوب بأقل تكلفة وبأقصر وقت وبأقل جهد ممكن".
- **فعاليـة الأداء:** درجة قيام المؤسسة بتحقيق أهدافها المتعلقة بدرجـة قبـول خـدماتها واسـتيعابها للتطورات التكنولوجية.
- **فعالية أساليب الرقابة الإدارية:** العمل على رفع مستوى الأداء، وذلك من خلال تـوفير اكتـساب الخبرات والمهارات لمعاوني الرؤساء في جميع المستويات الإدارية، وذلك من خـلال تفويـضهم بعض الأمور التي يلزم البت فيها.

منهجية الدراسة:

أسلوب الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق أهداف الدراسة. كما أن الأسلوب المـسحي يهدف إلى التعرف على واقع الظاهرة، وتحديد جوانب الضعف والقوة فيها، لتحديد مـدى صـلاحية الواقع أو الحاجة إلى إحداث تغييرات جزئية، أو أساسية فيه.

حدود الدراسـة:

اقتصرت الدراسة على بعض المكونات، وهي على النحو التالي:

1- المكون البشري: اقتصرت الدراسة في هذا المجال على العاملين في مجال الرقابة الإداريـة فـي وزارة الصحة الأردنية والمديريات العامة التابعة لها.

2- المكون الزماني: تم جمع بيانات الدراسة خلال فترة الدراسة في عام 2006.

3- المكون الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على الأساليب والأدوات الرقابية المستخدمة على أعمال المراقبين العاملين بوزارة الصحة الأردنية، ومدى فاعليتها في رفع مستوى أداء المراقبين.

مجتمع الدراســة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مجال الرقابة الإدارية في وزارة الصحة الأردنية والمديريات العامة التابعة لها والبالغ عددهم (200) موظف، وذلك وفقاً للبيانات المقدمة للباحث من قبل إدارة شئون الموظفين بوزارة الصحة الأردنية. وقد تم تطبيق الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة.

وقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة في المواقع المخصصة للعاملين في الرقابة.

وبعد توزيع (200) استبانة على مجتمع الدراسة بلغ مجموع الاستبانات المعادة (190) استبانة استبعد منها (7) استبانات غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال بياناتها. حيث بلغ مجموع الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (183) استبانة، وذلك بنسبة عائد تبلغ (91.5) وهي تعتبر نسبة عائد مرتفع.

أداة الدراســة:

استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من مجتمع الدراسة. وهي عملية منفردة من تصميم الباحث، وقد اشتملت الاستبانة على عدد من المجالات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وهم الموظفون العاملون بوزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية.

حيث تم تقسيم الاستبانة إلى الأجزاء التالية:

1- البيانات الشخصيــة:

وقد اشتمل هذا الجزء على العناصر التالية:

- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة في العمل.
- عدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها.

2- الأسئلة حول أنواع الأساليب والأدوات الرقابية على أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية:

وهي العبارات من (1) إلى (11).

3- الأسئلة حول كفاءة أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية:

وهي العبارات من (12) إلى (21).

4- الأسئلة حول مدى فعالية الرقابة بوزارة الصحة الأردنية في رفع مستوى أداء الموظفين:

وهي العبارات من (22) إلى (37).

وقد تمت صياغة عبارات أسئلة محاور الدراسة بطريقة تتيح للمبحوثين فرصة الإجابة عنها وفقًا لتدرج مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، وذلك على النحو التالي:

أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

صدق الأداة وثباتها:

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات للتحقق من مدى صدق الاستبانة، وقد تم الأخذ بآراء أعضاء هيئة التدريس بحيث استبعدت العبارات غير الملائمة، وأضيفت الفقرات الملائمة، إضافة إلى ذلك فقد تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا الآتي:

جدول (1)
معامل الثبات بمقياس كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة

الرقم	المحور	معامل الثبات
1	أنواع الأساليب والأدوات الرقابية على أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية	%91.1
2	كفاءة أداء العاملين بوزارة الصحة	%83.7
3	مدى فعالية الرقابة بوزارة الصحة في رفع مستوى أداء الموظفين المراقبين	%86.1
	الثبات الكلي	**%88.9**

يتضح من بيانات الجدول (1) أن قيم معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة تراوحت بين %83.7، %91.1 بمقياس كرونباخ ألفا. كما بلغ معدل قيمة الثبات الكلي لمحاور أداة الدراسة %88.9 وهذه القيم تعد معاملات ثبات عالية.

أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياته، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بعد إدخال البيانات للحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS.

1- المتوسط الحسابي الموزون لتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات المبحوثين عن عبارات الاستبانة، حيث تم حساب المتوسط وفقًا للمعادلة التالية:

المتوسط = ت1 × 5 + ت2 × 4 + ت3 × 3 + ت4 × 2 + ت5 × 1 / مجموع التكرارات

حيث تمثل:

ت1- مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختيار أتفق تمامًا.

ت2- مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختيار أتفق.

ت3- مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختيار أتفق إلى حد ما.

ت4- مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختيار لا أتفق.

ت5- مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختيار لا أتفق على الإطلاق.

وقد تم قياس درجات المتوسط وفقًا لأهمية كل عبارة أجاب عنها المبحوثين على النحو التالي:

- المتوسط من 3.5 إلى 5 يدل على الأهمية العالية لمضمون العبارة.
- المتوسط من 2.5 إلى أقل من 3.5 يدل على الأهمية المتوسطة لمضمون العبارة.
- المتوسط أقل من 2.5 يدل على الأهمية الضعيفة لمضمون العبارة.

2- الانحراف المعياري لتحديد درجة التباين في الإجابات (لقياس مقدار التشتت في الإجابات) عن المتوسط لكل عبارة. وتم القياس على النحو التالي:

- الانحراف المعياري أقل من (1) يشير إلى تركز الإجابات وعدم تشتتها مما يدل على وجود تقارب في الاستجابات لدى غالبية المبحوثين.
- الانحراف المعياري أكبر أو يساوي (1) يشير إلى عدم تركز الإجابات وتشتتها مما يدل على تباين الإجابات وتباعدها لدى غالبية المبحوثين حول العبارة الواردة في الأسئلة.

3- معامل ارتباط سبيرمان ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4- استخدام الانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

5- استخدام التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد معنوية الانحدار.

6- استخدام اختبار T (T-Test) لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة لمعامل بيرسون.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطـــار النظـــري:

ماهية الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية المهمة، ذلك أنها ترمي إلى التأكد من جـودة الأداء، والتحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة وفقًا لما خطط لها. وقد قدم العديد من الباحثين والكتاب تعريفات مختلفة لمفهوم الرقابة الإدارية، حيث إن أغلبها ينطوي على مدلول واحد، وغاية واحدة تتمثـل فـي الحفاظ على موارد المنظمة والتأكد من حسن النشاط، وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق، والحـد مـن الانحرافات. وبالرجوع إلى المصادر الأصيلة في تحديد مفهوم الرقابة من الجانب اللغوي يتـضح أن لفظ كلمة (رقابة) ورد بتصريفات متعددة. فيما عرف الإداريون الرقابة بتعريفات متعددة، حيث إنطلق كل باحث إلى تقديم التعريف من الزاوية التي تعبر عن المدرسة التي ينتمي إليها.

تعرف الرقابة الإدارية بأنها "عملية مستمرة تستهدف التأكد من قانونية الإدارة ومدى تطابقها مع الغاية المرسومة، في حدود الوقت المعين، والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة" (حبـيش، 1991: 109). فيمـا يبين (Certo, 1997: 456) أن الرقابة هي نشاط منتظم، تهدف الإدارة من خلاله إلـى جعـل الخطـط والأنشطة تنسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، وإذا ما كان الأمر كذلك فإن العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبـة. وفـي حالـة وجـود انحرافات، فإن النظام الرقابي يشير إلى مسببات هذه الانحرافات ويبين الإجراءات اللازمة للتصحيح.

يشير بعض كتاب الإدارة إلى أن مفهوم الرقابة الإدارية في المنظمات ينظر إليه من خلال ثلاثة اتجاهات فكرية، حيث يمثل الاتجاه الأول نظرة الفكر الكلاسيكي لمفهوم الرقابة من أنها عملية تفتيش، وتهديد لأفراد التنظيم. في حين أصحاب الفكر السلوكي يرون أن الرقابة الإدارية هي القـدرة علـى التأثير في سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق النتائج المرجوة. أما الاتجاه الثالـث فهـو الاتجـاه العملي، أو التطبيقي، حيث يتم التركيز على النواحي التطبيقية للرقابة من خـلال الاهتمـام بوضـع المعايير، وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير وتصحيح الفرق بين النتائج الفعلية، والخطـط الموضـوعة (منصور، 1999: 258).وعليه يرى الباحث أنه بالرغم من تعدد التعريفات التي توضح مفهوم نشاط الرقابة الإدارية في المنظمات، فهي تسعى إلى تحقيق هدف عام غايته حماية موارد المنظمة، وكشف الانحراف في النشاط.

إن وجود الأنشطة الرقابية ضروري لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء، وكـذلك قـدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بكفاءة. تتعدد أغراض الرقابة وأهميتها في منظمات الأعمال ويمكـن أن نجمل أهميتها بالاتي (Schermerhorn, 2005: 201-202):

- تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وخاصة أن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة، ولكـون منظمة الأعمال لا تستطيع دائماً تحقيق أهدافها بدون ظهور إشكالات معينة، لذلك تأتي العمليـة الرقابيـة لتساعد منظمة الأعمال على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.
- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة تبدأ – عادة – صغيرة وبسيطة، فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة للمنظمة.
- تزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي، حيث إن التعقيد التنظيمي ظاهرة مرافقة لكبر حجم المنظمات وازدياد استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيـادة قدرة المنظمة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن الإدارة من التعامل معه.
- يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف، حيث إن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرتـه علـى جعـل التكاليف بحدودها الأدنى، من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف والمحافظة على النوعيات.

إن الهدف الرئيس من الرقابة لا يقتصر على تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيهـا، وإنمـا يجـب أن تعامل على أنها إجراء آخر من إجراءات التقويم الذي يستهدف في المقام الأول تحقيق مصلحة العـاملين جنبًا إلى جنب مع مصلحة التنظيم (محمود، 1997: 322).كما أن الرقابة الإدارية تسعى إلى منع تكرار الانحرافات في المستقبل بالبحث عن أسباب مشكلات الأداء، والعمل على رفع مـستوى الأداء. وعلـى ضوء ما سبق يرى الباحث أن الهدف الرئيس للرقابة الإدارية هو منع الأخطاء والانحرافات في العمل، كما أن الرقابة الإدارية وظيفة تشمل جميع المستويات الإدارية، وذلك بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمات بأعلى جودة وبأقل تكلفة. فإذا ما استطاعت الرقابة الإدارية تحقيق هذه الأهداف فـإن ذلك يعمل على حماية المجتمع، وتحديد المسئوليات الإدارية بالإضافة إلى العمل على توجيه المـسئولين لاتخاذ القرارات الصحيحة ومراقبة الخطط الموضوعة لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهـداف. ويؤكـد الباحث على أهمية درجة وعي القيادات في المنظمات بأهمية الرقابة الإدارية في حياة المنظمات. وسوء استخدام الفهم السليم لهذه الوظيفة، أو الإهمال في تطبيق ما قد ينتج عن ذلك من عدم الفهم السليم لهـذه الوظيفة الإدارية والذي قد تنجم عنه سلبيات عديدة في الأداء العام للمنظمات.

إن الرقابة الإدارية الفعالة تخضع لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يؤخذ بها لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية، ومن أهم هذه المبادئ، كما يشير كل من (النمر وآخرون، 1996: 296-297):

- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، حيث توضح نظم الرقابة وتحدد أهداف ومعايير وأساليب القياس المستخدم في عملية الرقابة في ضوء الفهم الواضح والمحدد لأهداف وسياسات المنظمة والخطط والبرامج الموضوعة.
- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة. حيث يجب أن تراعي نظم الرقابة الدوافع والسلوكيات والجوانب الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقييم الأداء والإنجاز.
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية، بحيث تكون وسائل القياس ومعايير الإنجاز موضوعية ومعلنة للجميع.
- الوضوح وسهولة الفهم، ففي حالة استخدام معادلات رياضية أو خرائط رقابية أو تحاليل إحصائية يجب شرحها وتدريب العاملين الجدد على استخدامها حتى يتم التنفيذ على أسس سليمة.
- إمكان تصحيح الأخطاء والانحرافات، ويفضل أن تتم مشاركة العاملين والأقسام ذات العلاقة في تحليل ودراسة المشكلات والمعوقات وفي تحري أسبابها والمشاركة في اقتراح الحلول الملائمة ومنع تكرار حدوث تلك المشكلات.
- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة، بالإضافة إلى إلحاق تبعية قسم الرقابة لأعلى سلطة في الهيكل التنظيمي ضماناً للحيادية والموضوعية وتعزيز موقفه في التنظيم.
- وضوح المسئوليات وتحديد الواجبات، فالتصميم الملائم لنظام رقابي فعال من شأنه أن يساعد في التقييم الموضوعي لإنجاز الآخرين وأدائهم.
- الاقتصاد والمرونة بحيث تكون تكاليف النظام الرقابي معقولة نسبيًا مع الفوائد الناجمة عنه.
- استمرارية الرقابة، ويشير هذا المبدأ إلى أن الرقابة تبدأ ببداية التنفيذ لأية مهمة أو نشاط وتستمر إلى أن يتم الانتهاء من التنفيذ.
- دقة النتائج ووضوحها يساعدان على اتخاذ القرارات المناسبة.

تعددت أراء الكتاب والباحثين حول أنواع الرقابة الإدارية، فمنهم من يرى أن الرقابة الإدارية تقسم إلى الرقابة من حيث التوقيت الزمني (وهذه تنقسم إلى رقابة تقديرية أو تنبؤية) ورقابة أثناء العمل، ورقابة تاريخية. فيما يري آخرون أن الرقابة الإدارية يمكن تقسيمها من حيث الكيفية إلى رقابة عامة ورقابة بالاستثناء. ويرى (ياغي، 1987: 88) أن الرقابة الإدارية يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسين، هما رقابة إيجابية ورقابة سلبية ويطلق عليها أيضًا رقابة تقليدية. وهناك العديد من التصنيفات فمنها الرقابة حسب المعايير، ومنها الرقابة حسب الموقع من الأداء.

ويصنف (الحبيب، 1990: 233-236) الرقابة إلى نوعين رئيسين، **الأول .. الرقابة الخارجية**، حيث تتولي عملية الرقابة الإدارية هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية في المنظمة. ويتوقف وجود أجهزة الرقابة الخارجية على عدة اعتبارات، أهمها طبيعة نظام الحكم القائم أو طبيعة التنظيم الحكومي السائد وطبيعة النشاط الحكومي. **الثاني .. الرقابة الداخلية**، وهي الرقابة التي تمارسها المنظمة على أوجه النشاط الذي تؤديه، وتمتد هذه الرقابة إلى جميع العمليات التي تؤديها المنظمة، كما تعتمد خلال مستويات التنظيم المختلفة. وتمارس هذه الرقابة في الغالب من خلال التدرج الوظيفي أي رقابة الرئيس لمرءوسيه، وإلى جانب ذلك توجد وحدات متخصصة للرقابة والتفتيش والمتابعة داخل التنظيم.

ويرى الباحث أن هذا النوع من الرقابة هو ما يتفق مع أهداف البحث الحالي، ذلك أن أدبيات هذا البحث تركز على الرقابة الإدارية الداخلية التي تقوم بها الإدارة على نفسها، وعلاقتها بكفاءة الأداء. كما أن الغرض الأساسي من الرقابة الداخلية في المنظمة هو التأكد من كيفية سير النشاط فيها، وأن أسلوب الأداء أو التنفيذ يتفق مع الخطط الموضوعة، ويتماشى مع الأنظمة واللوائح التي تقررها الإدارة، ومن ثم العمل على كشف الأخطاء والانحرافات في مهدها لتتمكن القيادات من اتخاذ القرارات الرشيدة التصحيحية المتصلة بأوجه النشاط المختلفة في الوقت المناسب.

تتخذ الرقابة الداخلية صورتين .. الرقابة التلقائية، التي تقوم الإدارة بإجرائها من تلقاء نفسها، وذلك بصدد بحث ومراجعة أعمالها والتفتيش عليها. أما الرقابة بناء على التظلمات، فهي تعتبر الصورة الثانية من صور الرقابة الداخلية، فقد يحدث ألا تكتشف الإدارة الأخطاء المرتكبة إلا بناء على تظلم من جانب الأفراد يقدم إلى الجهة الإدارية التي قامت بالتصرفات المطعون فيها، وذلك بهدف إلغاء هذه التصرفات أو تعديلها (محمود، 1997: 322).

إن الأداء مفهوم واسع، وينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفاعلية، والمخطط والفعلي، والكمي والنوعي . . وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به (القطب، 1996: 23-24).ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء، يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقًا لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط. وللتدليل على أهمية الأداء يرى (Dyer & Singh, 1998: 660) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثًا من قبل كتاب حقل الإدارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال أهمية كبيرة للأداء، وأهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد نظريًا (Theoretical) وتجريبيًا (Empirical) وإدارياً (Managerial).فمن الناحية النظرية يمثل الأداء جميع المنطلقات الإدارية التي تحتوي على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر. ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الأداء (Ginsberg & Venkatraman, 1985: 421).أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادًا على نتائج الأداء (Hofer, 1980: 19).

تهتم المنظمات – بمختلف أنشطتها – برفع مستوى أداء العاملين فيها لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية بأقل التكاليف، وبأعلى جودة ممكنة. لهذا يطلق على الأداء مسميات كثيرة، مثل: الإنتاجية – الكفاية – الكفاءة – الفاعلية. وإلى جانب لفظ الكفاية الإنتاجية، أو كفاءة الأداء، فإن استخدام لفظ الكفاءة يطلق في الغالب على أعمال التشغيل أو الصناعة عند تطابق مواصفات المنتج النهائي بما تم تحديده مسبقًا من مواصفات، فكلما كان التطابق يتم بشكل كبير، فإن درجة الكفاءة في الأداء ترتفع.

إن الكفاءة في الأداء تعنى الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقًا لما هو محدد لها (المنيف، 1979: 88).ويشير بعض كتاب الإدارة إلى أن تحقيق الكفاءة في الأداء مرتبط بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة. كما أن الكفاءة في أداء المنظمات يعبر عنها من خلال النسبة بين المدخلات إلى المخرجات (المغربي، 1998: 39). ويرى الباحث أن كفاءة الأداء في المنظمات ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوافرة في المنظمة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء. لهذا يعتبر العنصر البشري محور موضوع كفاءة

الأداء في المنظمات، لذا فإنه لا يتم تحقيق الأهداف بكفاءة إلا من خلال الاهتمام باختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالنشاط المراد تحقيقه، وكذلك الارتقاء بمستوى أداء العاملين وحثهم على اكتساب الأنماط السلوكية الإيجابية. وعلى ضوء ذلك فإن أفضل السبل لتحقيق كفاءة الأداء يتطلب الاهتمام ببرامج التخطيط قبل ممارسة الأداء بالاعتماد على البيانات الدقيقة عن واقع النشاط، والأهداف المراد تحقيقها، وذلك لتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء وسياسات التدريب، وتحديد معدلات أداء دقيقة وواضحة، ليتم تصميم تقارير الكفاية عن الأداء وفقًا لطبيعة أداء العاملين في المنظمات (عبد المنعم، 1987: 83).

وعليه، فإن كفاءة الأداء عبارة عن أفضل العوائد الذي تحققه المنظمات نتيجة لاستخدامها العديد من المدخلات من موارد بشرية ومادية، وهذا يتطلب تحديد معايير واضحة وموضوعية للأداء لإجراء المقارنات، وتحديد وقت الإنجاز على وجه التحديد، وذلك لتنفيذ العمل المطلوب بأقل تكلفة، وجهد، وأقصر وقت، وبأعلى جودة.

الرقابة على الأداء:

يمثل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو الوسيلة الرقابية إلى تحقيق الأهداف، لذا فإن الرقابة على الأداء تكتسب أهمية كبيرة نظرًا لدورها في التعرف على مشكلات الأداء، والانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمات.

إن الرقابة على الأداء تسهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات، لأنها تمد صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة حول مدى ملاءمة السياسات والبرامج لتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مسبقًا، وبالتالي تكشف عن مدى ملاءمة السياسات والقرارات لظروف العمل، ومستويات العاملين، وما إذا كانت تلك القرارات تحتاج تعديل أو تغيير وفقًا للظروف التي تعمل فيها المنظمة. يرى (عمر، 1999: 425) أن الرقابة على الأداء تحقق أهدافًا عديدة، بحيث يمكن إدراجها تحت هدفين رئيسين، هما:

1- أهداف وظيفية، وهي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المسئول عن مراقبة الأداء.

2- الأهداف الاستراتيجية، وهي عبارة عن الأهداف غير المباشرة التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق الرقابة على الأداء.

إن كفاءة الأداء في المنظمات تقتضي رقابة وتقييمًا مستمرين للأداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة. وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء، استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة. وهذه العناصر تتمثل في (عشماوي، 1999: 285-286):

- تقييم الوضع الحالي وتحليل الاحتياجات.
- وضع الأهداف، وتحديد وسائل إنجازها ومؤشرات قياس الإنجاز.
- تحديد مسئولية العمل، ومن يقوم به ودقة إتمامه.
- قياس ما تم إنجازه على المستوى الفردي والجماعي.
- تقييم ما تم إنجازه.
- تحديد مسئولية القصور وأسبابه.
- اتخاذ قرار بما يجب أن يستمر وما هو مطلوب تعديله وما يجب أن يوقف.

يتبين مما سبق العلاقة الوثيقة بين الرقابة، وأساليبها، وكفاءة الأداء المرغوبة في المنظمات، حيث إن الرقابة تقيس الأداء، وتصحح الانحرافات، وتعمل على التأكد من تحقيق الخطط، وقد يتطلب الأمر لتصحيح الانحرافات إجراء تغييرات في وظائف الإدارة، كتعديل أسلوب التوجيه، أو وضع أهداف جديدة، أو ضرورة القيام بإجراءات تعديله في البناء التنظيمي، والأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء، ذلك أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميمًا مناسبًا يأخذ في الحسبان ظروف البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة.

وأخيرًا، يجب التأكيد على ضرورة تحديد المعايير الرقابية للأداء، ذلك أنها إحدى الخطوات الرئيسة لممارسة الرقابة الإدارية داخل المنظمة. فعند غياب معايير الأداء، أو عدم اتسامها بالموضوعية تتلاشى عملية الحكم السليم على كفاءة الأداء. فالمنظمات على اختلاف أنشطتها تسعى دائمًا إلى تطوير برامجها من أجل تقديم أفضل الأداء، وبالتالي فإن أفضل وسيلة لتقييم أدائها بموضوعية هي الاعتماد على البيانات والمعلومات من الواقع العملي، حيث يتم ذلك من خلال الرقابة الإدارية الفعالة على الأداء، نظرًا لقدرتها على تقديم التصور الشامل الحقيقي لأداء المنظمة في مختلف وحداتها الإدارية.

ثانيًا- الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثًا مهمًا ومصدرًا غنيًا لجميع الدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم. وسوف يتم استعراض ما حصل عليه الباحث من دراسات عربية وأجنبية.

الدراسات العربيـــة:

هدفت دراسة (السبيعي، 2000) إلى التعرف على الأساليب الرقابيـــة المطبقـــة علـــى الجهـــات الحكومية والمؤسسات العامة وتقويمها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا والوســطى والإشرافية للقوات الخاصة لأمن الطرق في منطقة الرياض بالمملكة العربية الــسعودية، أمـــا عينـــة الدراسة فقد تكونت من 300 من العاملين بالإضافة إلى 104 من القيادات بالمستويات الإدارية الثلاثة لتصبح العينة ما مجمله 404. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ضعف نظام الرقابة الداخلية في بعض الأجهزة العامة الحكومية.

دراسة (الغيث، 2000) هدفت إلى التعرف على أثر رقابة هيئة الرقابـــة والتحقيـــق علـــى أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى التعرف على مدى فاعليـــة الأساليب الرقابية المستخدمة من قبل هيئة الرقابة والتحقيق. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعـــة مـــن النتائج أبرزها أن أهم العوامل التي تعمل على تحسين الأداء تتم باستخدام الأساليب الرقابيـــة الحديثـــة كتنمية الرقابة الذاتية لدى الموظف، ورفع مستوى كفاءة مراقبي الهيئة الرقابية الفنية الإدارية.

سعت دراسة (الثقفي، 1994) إلى التعرف على أجهزة الرقابة الحكومية فـــي المملكـــة العربيـــة السعودية، وأثر تعدد هذه الأجهزة على أداء العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن من أساسيات عدم اتباع الأساليب الرقابية الحديثة يرجـــع إلى جمود أساليب وإجراءات العمل بالأجهزة الرقابية، وعدم الاهتمام في التحديث والتطوير بالإضافة إلى عدم الكفاءة ونقص الخبرة لدى العاملين بالأجهزة الرقابية.

الدراسات الأجنبيـــة:

هدفت دراسة (Long, et al., 2006: 1-6) إلى التعرف على التكامل بين أنواع الرقابة الإدارية ومدى عدالة تقييم العاملين. وقد تكونت عينة الدراسة من 178 طالب ماجستير في الولايات المتحـــدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا للرقابة الإدارية على عدالة تقييم العاملين وبالتالي يكون هناك تأثير على تقييم المنظمة.

هدفت دراسة (Doran, et al., 2004)، إلى اختبار مدى تأثير نطاق الإشراف الممنوحين للمـــدراء على كل من الطاقم التمريضي، والمرضى، والوحدات الصحية الأخرى. وقد تكونت عينة الدراسة من 41 رئيس ممرضين، 680 مريضًا، و717 من الموظفين العاملين في المؤسسة الكنديـــة للبحـــث والخـــدمات الصحية في كندا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات كان أبرزها أهمية النمط القيادي ونطاق الإشراف الممنوح في إيجاد بيئة عمل إيجابية ومناسبة.

هدفت دراسة (Adams & Santos,2003:1-38)، إلى تحديد أثر الرقابة الإدارية على الأداء المؤسسي، وقد تكونت عينة الدراسة من 210 بنوك كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود بعض التأثيرات الإيجابية بين متغيرات الدراسة المعتمدة.

هدفت دراسة (Gomez-Mejia, et al., 1987 :51-70)، إلى تحديد العلاقة بالرقابة الإدارية وكل من الأداء والتعويضات، وقد تكونت عينة الدراسة من 71 مصنعًا كبيرًا في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دالة معنوية بين كل من الرقابة الإدارية والأداء وكل من الرقابة الإدارية والتعويضات، بالإضافة إلى علاقة ارتباط بين كل من الأداء والتعويضات.

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

أولاً- خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة الأردنية، وقد شملت المتغيرات الديمغرافية الآتية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، وعدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها. ويبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات.

يبين الجدول رقم (2) من حيث العمر أن ما نسبته 60.7% هم ممن تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى أقل من 35 سنة، فيما تبين أن ما نسبته 15.3% هم من الفئة العمرية التي تتراوح من أقل من 35 إلى أقل من 45 سنة. فيما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية التي تتراوح من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة قد شكلت ما نسبته 13.1% من مجمل عينة الدراسة، فيما حصلت الفئة العمرية 55 سنة فأكثر على المرتبة الرابعة بنسبة بلغت 10.9%، أما ما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد تبين أن 35% هم من حملة درجة البكالوريوس، وأن ما نسبته 34.4% هم من دون البكالوريوس، وأن ما نسبته 15.8% من حملة درجة الدكتوراه. وأخيرًا شكل حملة درجة الماجستير ما نسبته 14.8%. أما من حيث سنوات الخبرة في العمل فقد أظهرت النتائج أن 47.5% هم من الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 1- أقل من 5 سنوات، وإن 26.8% هم من الذين يمتلكون خبرة 10 سنوات فأكثر، وأن 18.6% تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأخيرًا بلغت نسبة من لديهم منحنى خبرة أقل من سنة 7.1%. أما ما يتعلق بعدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها فقد تبين أن ما نسبته 44.3% هم من الحاصلين على دورة واحدة، فيما 26.8% هم ممن ليس لديهم دورات، وأن 16.9% هم ممن لديهم دورتان، وأخيرًا 12% هم ممن لديهم ثلاث دورات فأكثر. كما هو موضح بالجدول (2).

جـدول (2)
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	من 20 إلى أقل من 35 سنة	111	60.7
		من 35 إلى أقل من 45 سنة	28	15.3
		من 45 إلى أقل من 55 سنة	24	13.1
		من 55 فأكثر	20	10.9
2	المؤهل العلمي	دون البكالوريوس	63	34.4
		بكالوريوس	64	35
		ماجستير	27	14.8
		دكتوراه	29	15.8
3	سنوات الخبرة في العمل	أقل من سنة	13	7.1
		من سنة إلى أقل من 5 سنوات	87	47.5
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	34	18.6
		10 سنوات فأكثر	49	26.8
4	عدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها	لا يوجد	49	26.8
		دورة واحدة	81	44.3
		دورتان	31	16.9
		ثلاث دورات فأكثر	22	12.0

وبغية التأكد من خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات تم اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب معامل الارتباط (Person Correlation) كما هو واضح في الجدول رقم (3) حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط متفاوتة وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.01)، وكما يلي:

جـدول (3)
مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

م	أنواع الأساليب والأدوات الرقابية	كفاءة أداء العاملين	مدى فعالية الرقابة
أنواع الأساليب والأدوات الرقابية	1		
كفاءة أداء العاملين	0.839**	1	
مدى فعالية الرقابة	0.440**	0.509**	1

** Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-Tailed).

حيث يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباطيه بين كل من كفاءة أداء العاملين وأنواع الأساليب والأدوات الرقابية بقيمة بلغت (83.9%) وهذه قيمة ارتباطيه عالية، فيما بين الجدول أن العلاقة الارتباطيه بين كل من مدى فعالية الرقابة وأنواع الأساليب والأدوات الرقابية بلغت (44%)، وأخيرا يلاحظ أن العلاقة بين مدى فعالية الرقابة وكفاءة أداء العاملين بلغت (55.9%).وهذا يشير إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الإجابة عن السؤال الأول- ما هي أنواع الأساليب الرقابية المتوافرة في وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

لغرض الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على أنواع الأساليب الرقابية المتوافرة في وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4).

جدول (4)
إجابات العاملين حول أنواع الأساليب الرقابية المتوافرة بوزارة الصحة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	استخدام التقارير الدورية المنتظمة لمراقبة أداء العاملين	3.81	1.094
2	استخدام التقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء العاملين عند ظهورها لمراقبة أدائهم	4.13	0.923
3	الرجوع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين	3.78	1.132
4	متابعة الإدارة للكشف المستمر عن سير العمل وفقا للخطط الموضوعة	3.40	1.355
5	فحص الشكاوي ومتابعتها حول أداء العاملين	3.87	0.174
6	الاهتمام من المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات بأسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء العاملين	4.04	1.050
7	استخدام البيانات الإحصائية والرسوم البيانية لمراقبة الأداء العام للعاملين	3.76	1.212
8	اعتماد استخدام أسلوب التفتيش المفاجئ للتحقق من سلامة أداء العاملين	3.72	1.325
9	اعتماد أسلوب التفتيش المنتظم والدوري لمتابعة أداء العاملين	3.76	1.356
10	بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها	2.80	1.350
11	استخدام أدوات التقنية الحديثة لمتابعة أداء العاملين	3.95	1.080
	معدل المتوسط والانحراف المعياري	**373.**	**10.1**

الجدول رقم (4) يشير إلى إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأنواع الأساليب الرقابية المتوافرة بوزارة الصحة، وهي العبارات من (1–11)، فقد أظهرت الإجابات مدى توافر جميع الأساليب والأدوات الرقابية، ولكن لا تتم ممارسة غالبيتها بشكل فعال، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذه العبارات بين 2.80 كحد أدنى و4.13 كحد أعلى، وبانحرافات معيارية متباينة أعلاها 1.356 وأدناها 0.174، وهذا ما يدل على التشتت الواضح في إجابات العاملين حول أنواع الأساليب الرقابية المتوافرة بوزارة الصحة الأردنية. إن هذه النتيجة تبين تنوع الأساليب الرقابية المعمول بها في وزارة الصحة الأردنية.

الإجابة عن السؤال الثاني– ما مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

لغرض الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على كفاءة الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5)
كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الصحة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	زيادة معدل سرعة استجابة العاملين	4.49	0.6364
13	زيادة إنتاجية العاملين	4.28	0.7063
14	سهولة إجراءات العمل وفهمها من العاملين	4.42	0.6221
15	سرعة تنفيذ الخطط من قبل العاملين في المواعيد المحددة	4.42	0.6730
16	زيادة الروح المعنوية للعاملين	4.46	0.6935
17	وضوح المسئولية في تنفيذ برامج ومبادرات العمل من قبل العاملين	4.69	0.5510
18	وضوح المهام الوظيفية لجميع العاملين	4.74	0.4742
19	سرعة وفاعلية تشخيص المشكلات الإدارية من قبل العاملين	4.26	0.6770
20	زيادة التفكير الإبداعي لدى العاملين وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية	4.04	0.5327
21	زيادة السيطرة على الإجراءات والعمليات الإدارية من قبل العاملين	4.09	0.5418
	معدل المتوسط والانحراف المعياري	**4.39**	**0.6107**

الجدول رقم (5) يشير إلى إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بكفاءة الأداء بوزارة الصحة، وهي العبارات من (12–21)، فقد أظهرت الإجابات مدى كفاءة أداء العاملين، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذه العبارات بين 4.04 كحد أدنى و4.74 كحد أعلى، وبانحرافات معيارية متباينة أعلاها 0.7063 وأدناها 0.4742، وهذا ما يدل على التركز الواضح في إجابات العاملين حول مكونات كفاءة الأداء بوزارة الصحة الأردنية. إن هذه النتيجة تبين مدى كفاءة أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية.

الإجابة عن السؤال الثالث– ما مدى فعالية الرقابة الإدارية في وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

لغرض الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى فعالية الرقابة الإدارية في وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6)
إجابات العاملين حول مدى فعالية الرقابة الإدارية بوزارة الصحة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	تسهم الرقابة الإدارية في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات	3.08	0.644
23	اعتماد الرقابة الإدارية على المعلومات الدقيقة للأداء	3.54	0.643
24	حرص الرقابة الإدارية عل تطوير الأداء	3.75	0.931
25	الرقابة الإدارية المتبعة حاليًا تناسب طبيعة الأداء	3.73	0.881
26	تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية	3.43	0.973
27	تركز الرقابة الإدارية على جودة الأداء	3.27	0.956
28	تتميز الرقابة الإدارية بالمرونة والسهولة لتواكب تطورات الأداء	3.52	0.868
29	تهدف الرقابة الإدارية إلى منع تكرار وقوع الأخطاء والانحرافات	3.34	1.108
30	الرقابة الإدارية تحقق انضباط العاملين في أدائهم	3.32	1.015
31	الرقابة الإدارية تسعى إلى تقويم أخطاء وانحرافات الأداء دون تصيدها فقط	2.58	1.092
32	تبتعد الرقابة الإدارية عن الأساليب التسلطية في متابعة أداء العاملين	3.70	0.756
33	تسهم الرقابة الإدارية في الحفاظ على سلامة الأجهزة والمعدات	3.25	0.531
34	تهتم الرقابة الإدارية بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين أثناء تأديتهم لمهامهم	3.12	0.932
35	تسعى الرقابة الإدارية إلى التأكد من حسن الخدمة المقدمة للجمهور	2.90	0.846
36	يؤدى العاملون أعمالهم دون الخضوع للضغوط الخارجية عليهم	3.14	0.895
37	يتجنب العاملون بوزارة الصحة إثارة المراجعين	3.58	0.833
	معدل المتوسط والانحراف المعياري	**3.33**	**0.870**

الجدول رقم (6) يشير إلى إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى فعالية الرقابة الإدارية بوزارة الصحة، وهي العبارات من (22– 37).حيث إنه من خلال إجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور كما وردت حول فعالية الرقابة الإدارية بوزارة الصحة في رفع مستوى أداء العاملين، فقد بلغ معدل المتوسط الكلي للإجابات عن عبارات هذا المحور (3.33) مما يدل على الأهمية المتوسطة لمضمون العبارات، كما أن قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.870) والتي تدل على عدم تشتت الإجابات وتركزها أي التقارب بين غالبية إجابات عينة الدراسة.

وعلى ضوء هذه النتائج، يتضح أن فعالية الرقابة المستخدمة في وزارة الصحة تشير إلى الأهمية المتوسطة بالرغم من استخدام العديد من الأساليب الرقابية على الأداء في وزارة الصحة. فقد انحصرت فعالية الرقابة في كل من اعتماد الرقابة الإدارية على المعلومات الدقيقة للأداء، وحرص الرقابة الإدارية عل تطوير الأداء. إن الرقابة الإدارية المتبعة حاليًا تناسب طبيعة الأداء، وتتميز الرقابة الإدارية بالمرونة والسهولة لتواكب تطورات الأداء، وتبتعد عن الأساليب التسلطية في متابعة أداء العاملين، ويتجنب العاملون بوزارة الصحة إثارة المراجعين.

ثانيًا- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى (H1): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الأردنية".

الجدول رقم (7) يوضح العلاقة بين الأساليب الرقابية مجتمعة ومستوى كفاءة الأداء في وزارة الصحة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط R= 0.839 وبدرجة معنوية Sig = 0.000 علمًا بأن أقل درجة معنوية مقبولة في هذه الدراسة هي 0.05، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.704 أي أن ما قيمته 0.704 من التغيرات في مستوى كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في مجموعة العوامل المرتبطة بالأساليب الرقابية مجتمعة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B=0.416، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في العوامل المرتبطة بالأساليب الرقابية يؤدي إلى زيادة في مستوى كفاءة الأداء بقيمة 0.416، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 43.568 وهي أكبر من الجدولية والبالغة 3.89، وكذلك قيمة T المحسوبة والتي بلغت 10.789 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 451.6، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى، ويستنتج من هذا وجود علاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء في وزارة الصحة الأردنية.

جدول (7)
العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء

المتغيرات	مستوى كفاءة الأداء					
	R	R2	B	F	T	Sig
الأساليب الرقابية	0.839	0.704	0.416	43.568	10.789	0.000

F الجدولية بدرجة معنوية 50.0 = 3.89 T الجدولية بدرجة معنوية 50.0 = 451.6.

F الجدولية بدرجة معنوية 10.0 = 6 T6.7 الجدولية بدرجة معنوية 10.0 = 262.3.

الفرضية الرئيسة الثانية (H2):

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية وفعالية الرقابة الإدارية في وزارة الصحة".

الجدول رقم (8) يوضح العلاقة بين الأساليب الرقابية مجتمعة وفعالية الرقابة الإداريـــة فـــي وزارة الصحة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط R= 0.440 وبدرجة معنوية Sig = 0.000 علمًا بأن أقل درجة معنوية مقبولة في هذه الدراسة هي 0.05، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.194 أي أن ما قيمته 0.194 من التغيرات في فعاليـــة الرقابة الإدارية ناتجة عن التغير في مجموعة العوامل المرتبطة بالأساليب الرقابية مجتمعة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B=2.757، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في العوامل المرتبطة بالأساليب الرقابية تؤدي إلى زيادة في فعالية الرقابة الإدارية بقيمة 2.757، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 37.862 وهي أكبر من الجدولية والبالغة 3.89، وكذلك قيمة T المحسوبة والتي بلغت 6.298 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 451.6، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية، ويستنتج من هذا وجود علاقة بين الأساليب الرقابية وفعالية الرقابة الإدارية في وزارة الصحة الأردنية.

جـــدول (8)
العلاقة بين الأساليب الرقابية وفعالية الرقابة الإدارية

المـتـغـيــــرات	فعالية الرقابة الإدارية					
	R	R2	B	F	T	Sig
الأسـاليـب الـرقـابيــــة	0.440	0.194	2.757	37.862	6.298	0.000

F الجدولية بدرجة معنوية 50.0 = 3.89 T الجدولية بدرجة معنوية 50.0 = 451.6

F الجدولية بدرجة معنوية 10.0 = 6 T6.7 الجدولية بدرجة معنوية 10.0 = 262.3

الفرضية الرئيسة الثالثة (H3):

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة الأداء وفعالية الرقابة الإدارية في وزارة الصحة".

الجدول رقم (9) يوضح العلاقة بين كفاءة الأداء وفعالية الرقابة الإدارية في وزارة الصحة الأردنيـــة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلـــغ معامـــل الارتباط R= 0.509 وبدرجة معنوية Sig = 0.000 علمًا بأن أقل درجة معنوية مقبولة في هذه الدراســـة هي 0.05، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.260 أي أن ما قيمته 0.260 من التغيرات في فعالية الرقابة الإدارية ناتجة عن التغير في مجموعة العوامل المرتبطة بمستوى كفاءة الأداء مجتمعة، كما بلغت قيمة درجة التأثير

B=2.948، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في مجموعة العوامل المرتبطة بمستوى كفاءة الأداء تؤدي إلى زيادة في فعالية الرقابة الإدارية بقيمة 2.948، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 63.447 وهي أكبر من الجدولية والبالغة 3.89، وكذلك قيمة T المحسوبة والتي بلغت 15.690 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 451.6، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية، ويستنتج من هذا وجود علاقة بين مستوى كفاءة الأداء وفعالية الرقابة الإدارية في وزارة الصحة الأردنية.

جدول (9)
العلاقة بين كفاءة الأداء وفعالية الرقابة الإدارية

المتغيرات	فعالية الرقابة الإدارية					
	R	R2	B	F	T	Sig
كفاءة الأداء	0.509	0.260	2.948	63.447	15.690	0.000

F الجدولية بدرجة معنوية 50.0 = 3.89 T الجدولية بدرجة معنوية 50.0 = 451.6

F الجدولية بدرجة معنوية 10.0 = 6 T6.7 الجدولية بدرجة معنوية 10.0 = 262.3

الفرضية الرئيسة الرابعة (H4):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية للعاملين (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، عدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها) في كفاءة الأداء من جهة ووجهة نظرهم حول فعالية الرقابة الإدارية في وزارة الصحة". يتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية للعاملين (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، عدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها) وكفاءة الأداء.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية للعاملين (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، عدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها) ووجهة نظرهم حول فعالية الرقابة الإدارية.

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (10) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين العوامل الديمغرافية للعاملين من حيث العمر وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها وكفاءة الأداء. فيما تبين نتائج التحليل أن هناك فروقًا دالة إحصائيًا بين المؤهل العلمي وكفاءة الأداء، أي أنه كلما زاد المؤهل التعليمي للعاملين، زاد ذلك في كفاءة أدائهم، فقد بلغ معامل الارتباط R= 0.276 وبدرجة معنوية Sig = 0.000، ودرجة تأثير B= 6.649، وأكد معنوية هذا الفرق قيمة F المحسوبة والتي بلغت 14.867 وهي أكبر من الجدولية والبالغة 04.0.

فيما تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين المؤهل العلمي وفعالية الرقابة الإدارية. حيث بلغ معامل الارتباط R= 0.146 وبدرجة معنوية Sig = 0.059، ودرجة تأثير B= 5.749، وأكد عدم معنوية هذا الفرق قيمة F المحسوبة والتي بلغت 3.927 وهي أدنى من الجدولية والبالغة 04.0، فيما بينت نتائج التحليل أن هناك فروقًا دالة إحصائيًا بين كل من العمر وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها وفعالية الرقابة الإدارية، وكما هو موضح.

جدول (10)

الفروق بين العوامل الديمغرافية وكفاءة الأداء

Sig	F	B	R2	R	المتغيرات الديمغرافية
0.065	3.446	3.988	0.19	0.137	العمر
0.000	14.867	6.649	0.076	0.276	المؤهل العلمي
0.493	0.472	3.407	0.03	0.051	سنوات الخبرة
0.187	1.756	0.694	0.010	0.098	عدد الدورات

F الجدولية بدرجة معنوية 50.0 = 4.00

F الجدولية بدرجة معنوية 10.0 = 87.0

جدول (11)

الفروق بين العوامل الديمغرافية وفعالية الرقابة الإدارية

Sig	F	B	R2	R	المتغيرات الديمغرافية
0.037	4.436	5.591	0.024	0.155	العمر
0.059	3.927	5.749	0.021	0.146	المؤهل العلمي
0.040	4.279	5.721	0.023	0.152	سنوات الخبرة
0.014	6.156	0.900	0.033	0.181	عدد الدورات

F الجدولية بدرجة معنوية 50.0 = 4.00

F الجدولية بدرجة معنوية 10.0 = 87.0

النتائج والتوصيــات:

أولاً- النتائـــج:

من خلال الدراسة والتحليل لموضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء من خلال التعــرف على الأساليب والأدوات الرقابية المستخدمة في وزارة الصحة الأردنية، ومدى فعاليتها في رفع كفاءة الأداء، أفرزت هذه الدراسة النتائج التالية:

1- أشارت الدراسة إلى ممارسة أنواع مختلفة من الأساليب الرقابية على العاملين في وزارة الصحة الأردنية.

2- بينت الدراسة عدم فعالية الرقابة الإدارية بالرغم من استخدام العديد من الأساليب والأدوات الرقابية في وزارة الصحة الأردنية.

3- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية ومستوى كفــاءة الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الأردنية. ويمكن تفسير ذلك بأن الأساليب الرقابية الممارسة فــي وزارة الصحة الأردنية أصبحت معروفة من قبل العاملين وأن مؤشرات قياس مستوى كفــاءة أداء العاملين طبقًا لهذه الأساليب أصبحت معروفة أيضًا من قبلهم ولذلك يكون العاملون علــى معرفــة تامة بالأساليب المستخدمة للتعرف على مستوى كفاءة أدائهم وما هي الأعمال المطلوب إنجازهــا لقياس مستوى كفاءة أدائهم.

4- كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية وفعاليــة الرقابــة الإدارية في وزارة الصحة. قد يرجع ذلك إلى أن الأساليب الرقابية المستخدمة حاليًــا فــي وزارة الصحة الأردنية تعد الركيزة الأساسية في فعالية الرقابة الإدارية، حيث إن هــذه الأســاليب هــي المتعارف عليها في وزارة الصحة الأردنية ولذلك تكون العلاقة وطيدة بينها وبين فعالية الرقابة.

5- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة الأداء وفعالية الرقابة الإدارية في وزارة الصحة.

6- أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيًا بين المؤهل العلمي وكفاءة الأداء من جهة، وأن هناك فروقًا دالة إحصائيًا بين كل من العمر وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها وفعالية الرقابة الإدارية من جهة ثانية.

ثانيًا- التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- اتباع الأساليب العلمية الحديثة في معالجة مشكلات وزارة الصحة خاصة في مجال الرقابة الإدارية والأداء.

2- رفع مستوى درجة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المختلفة ومعالجة المشكلات، حيث إنهم العنصر الإنتاجي الأكثر أهمية في وزارة الصحة بالإضافة إلى رفع درجة التفاعل الإيجابي بين القيادات والعاملين لرفع مستوى الأداء.

3- تحسين بيئة العمل الحالية في وزارة الصحة لتفعيل دور النشاط الرقابي ورفع مستوى الأداء.

4- ضرورة توخي القيادات والعاملين في وزارة الصحة الدقة والموضوعية في كفاءة الأداء والدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية، مما يجعل من الأهمية التوصية بأن تقوم هذه الوزارة بالاهتمام بسبل تعزيز الرقابة الإدارية للمحافظة على كفاءة الأداء حاضرًا ومستقبلًا.

5- ضرورة إجراء دراسات مماثلة في قطاعات مختلفة حول الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

– الثقفي، أحمد. 1994. *"أثر تعدد الرقابة على الأجهزة الحكومية"*، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

– الحبيبي، على. 1990. *"الإدارة العامة"*، القاهرة: مكتبة عين شمس.

– حبيش، فوزي. 1991. *"الإدارة العامة والتنظيم الإداري"*، بيروت: دار النهضة العربية.

– درويش، عبد الكريم؛ وليلى تكلا. 1980. *"أصول الإدارة العامة"*، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

– السبيعي، مشعان. 2000. *"تقويم الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة"*، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

– عبد المنعم، عزة صبحي. 1987. "السبيل إلى تحقيق الكفاءة والارتقاء بمستوى الأداء"، *مجلة الإدارة*، مج 20، ع 2، أكتوبر. القاهرة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.

– عشماوي، سعد الدين. 1999. *"أسس الإدارة"*، القاهرة: مكتبة عين شمس.

– عمر، محمد عبد الحليم. 1999. *"تقييم الكفاءة والفعالية في البرامج الحكومية"*. الرياض: كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

– الغيث، سعود. 2000. *"مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارات"*، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

– القطب، يحيي الدين يحيى توفيق. 1996. *"التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية"*، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد، الجامعة المستنصرية.

– محمود، محمد فتحي. 1997. *"الإدارة العامة المقارنة"*، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، المملكة العربية السعودية.

– المغربي، كامل. 1998. *"الإدارة: مبادئ ومفاهيم ووظائف"*، الرياض: مطابع لنا، المملكة العربية السعودية.

– منصور، علي محمد. 1999. *"مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم"*. القاهرة: مجموعة النيل.

– المنيف، إبراهيم. 1979. *"الفعالية والكفاءة الإدارية"*. الرياض: معهد الإدارة العامة.

– النمر، سعود بن محمد؛ وآخرون. 1996. *"الإدارة العامة: الأسس والوظائف"*، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

– ياغي، محمد عبد الفتاح. 1987. *"الرقابة في الإدارة العامة"*. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

ثانيًا- مراجع باللغة الإنجليزية:

الكتــب:

- Certo, S. C. 1997. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment.* Prentice-Hall International, Inc.
- David, F. 2001. *Strategic Management: Concepts & Cases.* 8th ed., Prentice-Hall Inc.
- Hofer, C. W. 1980. *Strategic Management.* St. Paul Minn, West Pub. Co.
- Schermerhorn, J. R. 2005. *Management.* 8th ed., U. S. A., John Wiley & Sons Inc.
- Wit, B., & Meyer, R. 1998. *Strategic: Process, Structure & Perspective"*, John Wiley & Sons.

الدوريــات:

- Adams. Renée B. and João A. C Santos. 2003. *"Identifying the Effect of Managerial Control on Firm Performance"*, Working Paper, September.
- Dyer, H., & H. Singh. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter organizational Competitive Advantage *"Academy Review*, 69 (4).
- Eccles, R. 1991. "The Performance Measurement Manifesto" ***Harvard Business Review***, 69, (1).
- Doran, Diane, et al. 2004. *"Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance"*, Canadian Health Services Research Foundation, Ottawa, Ontario.
- Ginsberg, A.; and N. Venkatraman. 1985. "Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research", ***Academy of Management Review***, 10.
- Gomez-mejia, Luis R.; Henry Tosi and Timothy Hinkin. 1987. "Managerial Control, Performance, and Executive Compensation", ***Academy of Management Journal***, Vol. 30, No. 1.
- Long, Chris P. 2006. "***Fair Control: Complementarities Between types of Managerial Controls and Employees Fairness Evaluations***", Academy of Management, Best Conference Paper 2006 CM: F1.
- Robins, James and Margarethe F. Wiersema. 1995. "A Resource-based Approach to the Multi Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance", ***Strategic Management Journal.***

الاستبانـــة

الجزء الأول– المعلومات الديمغرافية:

1- العمـــــر من 20 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐
من 45 إلى أقل من 55 سنة ☐ من 55 فأكثر ☐

2- المؤهل العلمي دون البكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

3- سنوات الخبرة أقل من سنة ☐ من إلى أقل من 5 سنوات ☐
من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

4- أنواع الأساليب الرقابية المتوافرة بوزارة الصحة الأردنية:

الرقم	الفقـــرة	بدائل الإجابة لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	أوافق إلى حد ما (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
1	استخدام التقارير الدورية المنتظمة لمراقبة أداء العاملين					
2	استخدام التقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء العاملين عند ظهورها لمراقبة أدائهم					
3	الرجوع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين					
4	متابعة الإدارة للكشف المستمر عن سير العمل وفقا للخطط الموضوعة					
5	فحص الشكاوي ومتابعتها حول أداء العاملين					
6	الاهتمام من المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات بأسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء العاملين					
7	استخدام البيانات الإحصائية والرسوم البيانية لمراقبة الأداء العام للعاملين					
8	اعتماد استخدام أسلوب التفتيش المفاجئ للتحقق من سلامة أداء العاملين					
9	اعتماد أسلوب التفتيش المنتظم والدوري لمتابعة أداء العاملين					
10	بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها					
11	استخدام أدوات التقنية الحديثة لمتابعة أداء العاملين					

5- كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الصحة الأردنية:

الرقم	الفقـــرة	بدائل الإجابة لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	أوافق إلى حد ما (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
12	زيادة معدل سرعة استجابة العاملين					
13	زيادة إنتاجية العاملين					
14	سهولة إجراءات العمل وفهمها من العاملين					
15	سرعة تنفيذ الخطط من قبل العاملين في المواعيد المحددة					
16	زيادة الروح المعنوية للعاملين					
17	وضوح المسئولية في تنفيذ برامج ومبادرات العمل من قبل العاملين					

تابع الجدول

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	أوافق إلى حد ما (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
18	وضوح المهام الوظيفية لجميع العاملين					
19	سرعة وفاعلية تشخيص المشكلات الإدارية من قبل العاملين					
20	زيادة التفكير الإبداعي لدى العاملين وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية					
21	زيادة السيطرة على الإجراءات والعمليات الإدارية من قبل العاملين					

6- إجابات العاملين حول مدى فعالية الرقابة الإدارية بوزارة الصحة الأردنية:

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	أوافق إلى حد ما (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
22	تسهم الرقابة الإدارية في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات					
23	اعتماد الرقابة الإدارية على المعلومات الدقيقة للأداء					
24	حرص الرقابة الإدارية عل تطوير الأداء					
25	الرقابة الإدارية المتبعة حاليًا تناسب طبيعة الأداء					
26	تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية					
27	تركز الرقابة الإدارية على جودة الأداء					
28	تتميز الرقابة الإدارية بالمرونة والسهولة لتواكب تطورات الأداء					
29	تهدف الرقابة الإدارية إلى منع تكرار وقوع الأخطاء والانحرافات					
30	الرقابة الإدارية تحقق انضباط العاملين في أدائهم					
31	.الرقابة الإدارية تسعى إلى تقويم أخطاء وانحرافات الأداء دون تصيدها فقط					
32	تبتعد الرقابة الإدارية عن الأساليب التسلطية في متابعة أداء العاملين					
33	تسهم الرقابة الإدارية في الحفاظ على سلامة الأجهزة والمعدات					
34	تهتم الرقابة الإدارية بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين أثناء تأديتهم لمهامهم					
35	تسعى الرقابة الإدارية إلى التأكد من حسن الخدمة المقدمة للجمهور					
36	يؤدى العاملون أعمالهم دون الخضوع للضغوط الخارجية عليهم					
37	يتجنب العاملون بوزارة الصحة إثارة المراجعين					

The Management Control and its Relationship With Performance Efficiency

Applicative Study on employee working At Jordanian Health Ministry

Dr. Hasan Salih Suliman Al-Qudah
Accounting Department
Faculty of Administrative & Financial Sciences
Philadelphia University
The Hashemite Kingdom of Jordan

Abstract

This study examines the effective relationship between management control and performance efficiency in Jordanian health ministry, the study attempts to uncover the following questions:

- What types of control instruments available?
- To what extend does a qualified performance presented at employee's conceptions?
- To what extent does employee acts effectively to managerial control?

To achieve the aims of this research work the study indicate most effective operational control elements on the actual employee's practice.

The Maine conclusion of the study signifies a statistical relationship between controlling methods and performance efficiency level and it also shows a significant statistical differentiation between education level and performance efficiency, related to variable different between (Age, experience years, and number of training courses) and managerial control efficiency are existed.

أثر سياسة الحصار الإسرائيلي على اتجاهات تطور الموازنة العامة الفلسطينية في الفترة 2001 – 2006*

د. ماجد حسني صبيح

أستاذ اقتصاد مساعد – مدير دائرة التخطيط
جامعة القدس المفتوحة
رام الله – فلسطين

الملخص:

تعرضت المالية العامة الفلسطينية في الفترة 2001 / 2006 لضائقة حادة خاصة في عامي 2001 و2002، نجمت عن سياسة الحصار الإسرائيلي التي اتبعتها الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة منذ اندلاع انتفاضة الأقصى (2000/9/28). حاولت هذه الدراسة التعرف على أثر سياسة الحصار الإسرائيلي على اتجاهات تطور الموازنة العامة الفلسطينية، وتحديد أهم التغيرات الكمية التي طرأت في جانبي الإيرادات العامة والنفقات العامة، ومن ثم محاولة اقتراح السياسات والإجراءات المالية التي قد تسهم في مساعدة صانع القرار للتخفيف من حدة الأزمة المالية، وتقليص العجز المالي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للبيانات المالية، كما أخذت بالمنهج المقارن، لمقارنة البيانات المالية للفترة 2001 / 2005 (فترة المقارنة) مع البيانات المالية للفترة 1995 / 2000 (فترة الأساس) معتمدة في ذلك على المتوسطات الحسابية.

كان من أبرز آثار سياسة الحصار الإسرائيلي وانعكاساتها السلبية على الموازنة العامة الفلسطينية في الفترة محل الدراسة أربعة آثار رئيسة هي:

1– تعميق حالة الاختلال أو عدم التوازن بين أوجه الإنفاق العام، لاسيما ما بين الإنفاق الجاري والإنفاق التطويري (الاستثماري).

2– تفاقم العجز في الموازنة العامة الفلسطينية، نتيجة قصور الإيرادات المحلية عن تغطية النفقات العامة.

3– تعاظم اعتماد الموازنة الجارية على المنح المقدمة من الدول المانحة.

* تم تسلم البحث في إبريل 2007، وقُبل للنشر في سبتمبر 2007.

1- المقدمـــة:

1-1- مشكلة الدراســـة:

تعرضت المالية العامة الفلسطينية خلال الفترة 2006/2001 وبخاصة في عامي 2001 و2002 لأزمة مالية حادة نجمت عن التراجع في الأداء الاقتصادي وما ترتب على ذلك من تداعيات خطيـرة في إمكانات تحصيل الإيرادات، ونجمت – أيضًا – عن احتجاز إسرائيل للمستحقات المالية الفلسطينية. وقد نجم التراجع في الاقتصاد الكلي عن الحصار والإغلاق الإسرائيلي، إضافة إلى مـا ألحقتـه آلـة الحرب الإسرائيلية من دمار للبنية التحتية، والمرافق العامة والممتلكات الخاصة، بما فيها الأراضـي الزراعية والمنشآت الصناعية. شهدت هذه الفتـرة تـدهورًا خطيـرًا فـي المؤشـرات الاقتـصادية والاجتماعية، وأهمها الانخفاض الحاد في الناتج المحلي الإجمالي، ونصيب الفرد منه، وبلوغ البطالـة والفقر معدلات عالية ليس لها مثيل في السابق. وقد كان لتردي الأداء الاقتصادي، والحصار، واحتجاز إسرائيل للعائدات الضريبية الفلسطينية تأثير سلبي واضح على إمكانات التحصيل الفعلي للإيـرادات، وكمحصلة إجمالية لكل هذه العوامل السلبية، انخفض التحصيل الفعلي للإيرادات المحلية مـن معـدل شهري بلغ حوالي 80 مليون دولار عام 2000 إلى 24 مليون دولار عام 2001 و28 مليـون دولار عام 2002، وبقي هذا المعدل في عام 2003 أقل قليلاً من مستواه في العام 2000.

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- ما التغيرات الكمية التي طرأت على بنود النفقات العامة نتيجة الحصار الإسرائيلي؟
- ما التغيرات الكمية التي طرأت على بنود الإيرادات العامة نتيجة الحصار الإسرائيلي؟
- ما التغيرات الكمية التي طرأت على العجز المالي في ظل الحصار الإسرائيلي؟
- ما الوسائل التي اتبعتها السلطة الوطنية الفلسطينية لمواجهة العجز في الموازنة العامـة فـي ظـل الحصار الإسرائيلي؟

الفرضيـــات:

1- أدت سياسة الحصار الإسرائيلي إلى إحداث تغيرات كمية ملموسة في الموازنة العامة الفلـسطينية في الفترة 2006/2001، مقارنة بالفترة 2000/1995.

2- أدت سياسة الحصار الإسرائيلي إلى إحداث تغيرات في الأهمية النسبية لبنود الإنفاق العـام فـي الفترة 2006/2001، ، مقارنة بالفترة 2000/1995.

3- أدت سياسة الحصار الإسرائيلي إلى إحداث تغيرات في الأهمية النسبية لبنود الإيرادات العامة في الفترة 2006/2001، مقارنة بالفترة 2000/1995.

1-2- أهـداف الدراسـة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات تطور الموازنة العامة الفلسطينية ورصد التغيرات الكمية التي سببها الحصار الإسرائيلي في الفترة 2006/2001 في بنود النفقات والإيـرادات العامـة واتجاهات نمو العجز المالي وأساليب مواجهته من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية.

1-3- أهمية الدراسـة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من:

- كون الموازنة العامة أداة ذات طبيعة مالية واقتصادية واجتماعية مؤثرة فـي مختلـف المتغيـرات الاقتصادية الكلية كالاستهلاك، والاستثمار، والبطالة، والنمو والتوازن الاقتصادي. إلى جانب تأثيرها في تقليل التفاوت في توزيع الدخل، وزيادة مستوى معيشة ذوي الدخل المنخفض، والطبقات الفقيرة وإقامة قدر معقول من التوازن الاجتماعي.
- كونها الدراسة الأولى التي تتناول – بأسلوب مقارن وشمولي – أثر سياسة الحصار الإسرائيلي على اتجاهات تطور الموازنة العامة.
- كونها تحاول الوصول إلى استنتاجات، وتوصيات، وسياسات مقترحة للمستقبل قد تـساعد صـانع القرار على التقليل من حدة الضائقة المالية التي سببها الحصار الإسرائيلي.

1-4- منهجية الدراسـة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما أخذت بالمنهج المقارن، ولمعرفة اتجاهات تطور الموازنة العامة ورصد التغيرات الكمية التي طرأت على بنود النفقات والإيرادات العامة نتيجة للحصار الإسرائيلي، استندت الدراسة إلى ما يلي:

- إجراء مراجعة لأدبيات الدراسة النظرية والتطبيقية، والواردة كمراجع في نهاية الدراسة.
- مراجعة الموازنات العامة الفلسطينية للفترة 2005/1995، وبيانات النصف الأول 2006 (لا توجد موازنة لعام 2006 مقرة ومعتمدة من المجلس التشريعي الفلسطيني).

- تقسيم فترة الدراسة إلى فترتين: الفترة 2000/1995، واتخذت كأساس للمقارنة، باعتبارها فترة ما قبل الحصار، والفترة 2005/2001، وهي فترة ما بعد الحصار والإغلاق الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية والذي فرض في أعقاب انتفاضة الأقصى (2000/9/28).
- الاعتماد على البيانات المالية الفعلية التي تم جمعها من مصادر ثانوية رسمية (وزارة المالية، المجلس التشريعي، سلطة النقد الفلسطينية)، ومن مصادر ثانوية غير رسمية تمثلت في الدراسات الصادرة عن مراكز البحوث المتخصصة، والمنشورة بصورة ورقية أو على الصفحات الإلكترونية.
- اعتمد التحليل الوصفي والمقارن للتطورات الكمية لبنود الموازنة العامة على حساب متوسطات البيانات المالية للفترة 2000/1995، والفترة 2005/2001. أما معدلات النمو السنوي لبنود النفقات والإيرادات العامة في كل فترة، فتم حسابها وفقًا للمعادلة التالية:

$$\left(\sqrt[t-1]{v_e / v_i}\right) - 1$$

حيث: t-1 عدد سنوات الفترة محل الدراسة عدا السنة الأولى.

v_e القيمة الموازية للسنة الأخيرة في الفترة محل الدراسة.

v_i القيمة الموازية لسنة الأساس في الفترة محل الدراسة.

5-1- حدود الدراســة:

تشتمل الدراسة على دراسة وتحليل الموازنات العامة للسلطة الوطنية في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة)، في الفترة 2000/1995 واعتمدت كفترة أساس، والفترة 2005/2001 والتي اعتمدت كفترة مقارنة. أما العام 2006 فلا تتوافر فيه موازنة عامة مقرة ومعتمدة من المجلس التشريعي، إذ تتوافر فقط بيانات مالية صادرة عن وزارة المالية تغطي النصف الأول من ذلك العام.

6-1- هيكل الدراســة:

تتكون هذه الدراسة من ستة أقسام هي:

القســم الأول- المقـدمــة.

القسم الثـاني- يتناول أثر الحصار الإسرائيلي على اتجاهات تطور النفقات العامة في الفترة 2005/2001 مقارنة بفترة الأساس 2005/1995.

القسم الثالث- يتناول أثر الحصار الإسرائيلي على اتجاهات تطور الإيرادات العامة في الفترة 2005/2001 مقارنة بفترة الأساس 2005/1995.

القسم الرابع- يتناول اتجاهات تطور العجز في الموازنة العامة الفلسطينية ومصادر تمويله في الفترة 2005/2001 مقارنة بفترة الأساس 2005/1995.

القسم الخامس- يتناول التطورات المالية للسلطة الفلسطينية خلال النصف الأول من عام 2006، ومقارنتها ببيانات النصف الأول 2005.

القسم السادس- والأخير يتناول ملخص النتائج والسياسات المقترحة.

2- أثر الحصار على اتجاهات تطور النفقات العامة في الفترة 2001-2005:

حققت النفقات العامة خلال الفترة 2005/2001 معدل نمو سنوي بلغ 11.5%، وهو أقل من معدل النمو السنوي الذي بلغ 14% في الفترة 2000/1995. لكن متوسط حجم الإنفاق العام في الفترة 2005/2001 كان يزيد بحوالي 42% عن نظيره في الفترة 2000/1995. مما يشير إلى اتباع سياسة مالية توسعية في جانب الإنفاق العام.

بالنظر إلى هيكل النفقات العامة يلاحظ أن النفقات التطويرية قد سجلت معدل نمو سنوي سالب بلغ 35.5%، بينما سجلت النفقات الجارية معدل نمو بلغ 16.5% سنويًا للفترة 2005/2001. كما استحوذت النفقات الجارية في المتوسط على أكثر من 87% من النفقات العامة مقابل 12.7% فقط للنفقات التطويرية. يعزى التراجع في النفقات التطويرية مقابل ازدياد النفقات الجارية إلى الضائقة المالية الخانقة التي تعرضت لها الموازنة العامة، والتي تمثلت في انحسار الإيرادات العامة مقابل زيادة الضغوط على الإنفاق العام بسبب ما ترتب على السلطة الوطنية من نفقات إضافية نجمت عن الحصار والعدوان الإسرائيلي، وتمثلت في زيادة النفقات التحويلية، والإنفاق على البرامج الإغاثية، وبرامج التشغيل الطارئ أو دعم العاطلين عن العمل، وبرامج الرعاية والمساعدة الاجتماعية لأسر الشهداء والجرحى والمعتقلين والأسر الفقيرة. إضافة إلى تعويض المواطنين عن الخسارة التي لحقت بممتلكاتهم جراء العدوان الإسرائيلي. كما تم استغلال جزء من معونات الدول المانحة المخصصة لتمويل النفقات التطويرية وتحويلها إلى تمويل النفقات الجارية الملحة.

يلاحظ على اتجاه تطور النفقات العامة خلال الفترة 2005/2001 ما يلي:

1- تعمق الاختلال أو عدم التوازن في هيكل الإنفاق العام. إذ ارتفع معدل حصة النفقات الجارية من حوالي 74% في الفترة 2000/1995 إلى أكثر من 87% في الفترة 2005/2001، في حين انخفضت حصة النفقات التطويرية (الاستثمارية) من حوالي 26% إلى 13% في الفترتين المذكورتين على التوالي.

2- ازدياد معدل الإنفاق العام من الناتج المحلي الإجمالي بشكل ملاحظ، حيث ارتفع من 29% في الفترة 2000/1995 إلى 41% في الفترة 2005/2001، وهو ما يشير إلى اتباع سياسة إنفاق حكومي توسعية، وازدياد دور الحكومة في التأثير على الناتج المحلي الإجمالي. لكن التوسع في الإنفاق العام، والارتفاع الملاحظ في نسبة الإنفاق العام إلى الناتج المحلي الإجمالي قد جاء من خلال التوسع في الإنفاق الجاري وليس الإنفاق التطويري الإنمائي. إن معدل النفقات التطويرية من الناتج المحلي الإجمالي، انخفض من 7.5% إلى 5.2%، في حين ارتفع معدل النفقات الجارية من 21.4% إلى 35.8% للفترة 2000/1995 والفترة 2005/2001 على التوالي.

3- إن الموازنة العامة الفلسطينية - كأداة للسياسة المالية - قد انحرفت عن تحقيق الأهداف الإنمائية*، إلى أداة لإدارة الأزمات ومعالجة الآثار السلبية الناجمة عن الضائقة المالية الخانقة التي سببها الحصار والعدوان الإسرائيلي، واحتجاز إسرائيل للمستحقات المالية للسلطة الفلسطينية.

جدول (1)

النفقات الجارية الفعلية للسلطة الفلسطينية (متوسط الفترة 2001-2005)

	متوسط الفترة (مليون دولار)	معدل النمو السنوي	التوزيع النسبي للنفقات الجارية
النفقات الجارية	1340.56	16.58	
رواتب وأجور	772.48	11.67	57.6
نفقات تشغيلية	170.78	10.48	12.7
نفقات تحويلية	239.11	13.26	17.8
نفقات رأسمالية عادية	20.59	-8.29	1.5
صافي الإقراض للفترة 2005/2002	172.0	65.01	12.1

المصدر: مشتق من جدول 1، الملحق الإحصائي.

* المقصود بذلك توظيف الموازنة العامة كأداة أساسية للسياسة المالية من خلال استخدام الإنفاق العام، والضرائب من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية، مثل توفير البنية التحتية كشبكات الطرق، والكهرباء، والماء، والاتصالات، وإقامة الهياكل الارتكازية للتعليم، والرعاية الصحية، ومكافحة البطالة، والتضخم، وتشجيع وتنمية الصادرات وزيادة الاستثمار، والنمو الاقتصادي إلى جانب تحقيق الأهداف الاجتماعية من حيث تقليل التفاوت الاجتماعي في توزيع الدخل، ورفع مستوى معيشة الطبقات الفقيرة، وبالتالي إقامة قدر معقول من التوازن الاجتماعي، والاقتصادي في المجتمع.

استحوذ بند الرواتب والأجور خلال الفترة 2005/2001 على غالبية النفقات الجارية، إذ بلغت حصة هذا البند 57.6% من النفقات الجارية الفعلية وبلغ معدل النمو السنوي للإنفاق على الرواتب والأجور 11.7%، وتعزى الزيادة في فاتورة الرواتب والأجور خلال هذه الفترة إلى زيادة حجم التوظيف العام (المدني والأمني) وإلى البدء اعتبارًا من مطلع أيلول 2003 في تطبيق الشق المالي من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لعام 1998.

ساهم ارتفاع فاتورة الأجور والرواتب فضلاً عن كونها نفقات جارية لا تحتمل أو من الصعب تأجيل الوفاء بها – لأسباب اجتماعية واقتصادية – في الحد من مرونة السياسة المالية ومن قدرتها على تحقيق قدر من التوازن بين أوجه الإنفاق المختلفة، أو تحقيق وفر في الإيرادات الجارية لتمويل النفقات التطويرية للمشاريع والقوى البشرية. إن التوسع في حجم التوظيف في القطاع العام – حتى لو كان وسيلة يقصد بها تقليل البطالة السافرة – يعد مكلفًا من ناحية الكفاءة الإنتاجية، نتيجة للتضخم الوظيفي، والبطالة المقنعة Disguised Unemployment. كذلك يعطل التوسع في حجم التوظيف العام دون وجود حاجة فعلية – أية محاولة لتحسين الأوضاع المعيشية للعاملين في القطاع العام، ويحول دون استقطاب الكفاءات العالية بسبب انخفاض معدلات الأجور في القطاع الحكومي، وبالتالي يعد ترشيد سياسة التوظيف في القطاع العام – شرطًا أساسيًا لتحقيق التوازن بين تكلفة الرواتب والأجور وأوجه الإنفاق الأخرى وتحسين الأوضاع المعيشية لموظفي القطاع العام.

ارتفعت النفقات التشغيلية خلال الفترة 2005/2001 بمعدل نمو سنوي بلغ حوالي 10.5% مقارنة مع معدل نمو سالب بلغ 4.2% سنويًا للفترة 2000/1995. ومع ذلك كان معدل حجم النفقات التشغيلية وهو 170.8 مليون دولار في الفترة 2005/2001 أقل منه في الفترة 2000/1995 والذي بلغ نحو 180 مليون دولار. كما انخفضت الأهمية النسبية للنفقات التشغيلية من النفقات الجارية حيث شكلت في المتوسط 12.7% في الفترة 2005/2001 مقارنة مع 23% في الفترة 2001/1995. وهو ما يشير إلى انحسار الموارد المالية للنفقات التشغيلية لمؤسسات السلطة المختلفة.

أما النفقات التحويلية فقد ارتفع متوسطها السنوي بشكل ملموس من 155.6 مليون دولار للفترة 2000/1996 إلى 239 مليون دولار في الفترة 2005/2001. وسجل معدل النمو السنوي للنفقات التحويلية في الفترة 2005/2001 حوالي 13% مقارنة مع 9% في الفترة 2000/1996، ومع ذلك انخفض قليلاً معدل حصة النفقات التحويلية من النفقات الجارية من 18.2% في الفترة 2000/1996 إلى

17.8% في الفترة 2005/2001. ربما يعود الانخفاض في الأهمية النسبية للنفقات التحويلية من إجمالي النفقات الجارية في الفترة 2005/2001 مقارنة مع الفترة 2000/1996 إلى الزيادة الكبيرة التي طرأت على حجم فاتورة الرواتب والأجور، وبروز بند صافي الإقراض كبند رئيس من بنود النفقات الجارية في الفترة 2005/2001، وهو ما أدى إلى تقييد الحصة النسبية للنفقات التحويلية من النفقات الجارية. في حين سجل حجم النفقات التحويلية ارتفاعًا ملاحظًا من حوالي 202 مليون دولار عام 2001 إلى 332 مليون دولار عام 2005. أي بنسبة زيادة إجمالية بلغت أكثر من 64%. تعزى الزيادة الملاحظة في النفقات التحويلية إلى الحصار والعدوان الإسرائيلي بصفة أساسية، مما تطلب زيادة النفقات التحويلية وتحمل السلطة الفلسطينية نفقات إضافية لمعالجة آثار ونتائج الحصار والعدوان الإسرائيلي.

تراجعت النفقات الرأسمالية العادية* سواء بالأرقام المطلقة أم النسبية. إذ سجلت معدل نمو سنويًا سالبًا بلغ 8.3% للفترة 2005/2001، وتراجعت أهميتها النسبية من إجمالي النفقات الجارية من 2.8% للفترة 2000/1996 إلى 1.5% للفترة 2005/2001. ويبدو أن النفقات الرأسمالية العادية كانت عرضة للتخفيض في أوقات الأزمة المالية، بينما أعطيت الأولوية للوفاء بالرواتب والأجور، وتغطية احتياجات القطاع الاجتماعي، والبرامج الطارئة.

يعتبر صافي الإقراض بندًا جديدًا ظهر لأول مرة في موازنة العام 2002. يمثل هذا البند بصفة رئيسة ما تنفقه الخزينة العامة الفلسطينية إما بشكل مباشر من خلال الخصم من المستحقات المالية الفلسطينية (إيرادات المقاصة) لدى إسرائيل**، أو بشكل غير مباشر لشركة توليد وتوزيع الكهرباء في قطاع غزة، وذلك مقابل تسديد المستحقات المالية على هيئات الحكم المحلي. (خطاب الموازنة، مشروع قانون الموازنة الفلسطينية لعام 2004).

سجل صافي الإقراض نموًا كبيرًا بلغ معدله السنوي 65% في الفترة 2005/2002، وكان هذا المعدل هو الأعلى بين معدلات نمو عناصر النفقات الجارية. كما ارتفعت حصة الإنفاق على بند صافي الإقراض من 6.4% عام 2002 إلى 16% عام 2005. بلغ معدل الإنفاق على هذا البند 172 مليون دولار في الفترة 2005/2002، وهو نفس معدل النفقات التشغيلية نفسه، بينما يفوق حوالي

* النفقات الرأسمالية العادية تتضمن الإنفاق على التجهيزات والأدوات المكتبية لأجهزة السلطة المدنية والأمنية، وهي تمول من الإيرادات الجارية.

** هناك خصومات أخرى كانت إسرائيل تخصمها من إيرادات المقاصة مثل فواتير المياه، والمحروقات، الصحة وغيرها.

ثمانية أضعاف معدل النفقات الرأسمالية العادية للفترة نفسها، مما يعني أن صافي الإقراض، بالرغم من أنه يعد بندًا طارئًا على الموازنة العامة الفلسطينية لكنه يشكل بندًا رئيسًا يتنافس مع البنود الأخرى للنفقات على الموارد المالية المتاحة المحدودة أصلاً، خصوصًا في ظروف الحصار والإغلاق والضائقة المالية. ليس هذا فحسب بل إن صافي الإقراض إلى جانب كونه أداة ضغط إضافية على الموارد فإنه يشكل مصدر قلق شديد فيما يتعلق بسلامة أداء النظام المالي الفلسطيني، كما أنه يعكس حالة التردي التي آلت إليها عملية تحصيل رسوم الكهرباء من المشتركين، مما يتطلب تكثيف الجهود وتحسين طرق جباية تحصيل فواتير الكهرباء وغيرها.

يشير التصنيف الوظيفي للنفقات الجارية خلال الفترة 2005/2001 إلى استمرار غلبة الإنفاق على قطاع الخدمات الاجتماعية، وقطاع الأمن والنظام العام. حيث شكل معدل الإنفاق على قطاع الخدمات الاجتماعية (الصحة، التعليم، الأسرى، المحررين، المرأة، والعمل والشئون الاجتماعية) حوالي 37% للفترة 2004/2001. بينما بلغ معدل الإنفاق على الأمن والنظام العام 33.5%. وهذا يعني أن هذين القطاعين (الاجتماعي والأمني) معًا قد استحوذا على حوالي 71% من معدل النفقات الجارية في تلك الفترة. وبلغ معدل الإنفاق على الإدارة العامة 11%، مقابل 9.7% للإدارة المالية.

أما القطاعات الأخرى مثل قطاع التنمية الاقتصادية، وخدمات النقل والاتصالات، والخدمات الثقافية والإعلامية فلم تحظ بأهمية.

تأثرت النفقات التطويرية (الاستثمارية) في الفترة 2005/2001 بشكل ملاحظ، حيث تراجعت بالأرقام المطلقة، والنسبية على السواء. بلغ معدل النفقات التطويرية خلال هذه الفترة حوالي 196 مليون دولار مقارنة مع 281 مليون دولار في الفترة 2000/1995. وقد تراجعت أهميتها النسبية في النفقات العامة من 25.9% في الفترة 2000/1995 إلى 12.7% في الفترة 2005/2001. كما سجلت النفقات التطويرية في الفترة 2005/2001 معدل نمو سالب بلغ حوالي 35.6%.

يعود الانخفاض الحاد في النفقات التطويرية خلال الفترة 2005/2001 إلى الضائقة المالية الحادة التي سببها الحصار والإغلاق الإسرائيلي، فضلاً عن إعادة الاحتلال الإسرائيلي لمدن الضفة الغربية وأجزاء من قطاع غزة في العام 2002، وتوقف الكثير من المشاريع الاستثمارية، وزيادة الضغوط الإنفاقية على الحكومة الفلسطينية في مجال النفقات الجارية خاصة النفقات التحويلية، والبرامج الطارئة، والاجتماعية، والإغاثية (عبد الرازق، 2002). وبالتالي إعطاء الأولوية للنفقات الجارية الملحة.

3- أثر الحصار على اتجاهات تطور الإيرادات العامة في الفترة 2001-2005:

بلغ معدل النمو السنوي للإيرادات العامة خلال هذه الفترة 9.4% مقارنة مع 12.7% في الفترة 2000/1995. هذا على البالرغم من أن المتوسط السنوي للإيرادات العامة في الفترة 2005/2001 يزيد بنسبة 22.5% على المتوسط السنوي لها في الفترة 2000/1995. اتسم نمو الإيرادات العامة في الفترة 2005/2001 بالتذبذب وعدم الاستقرار، وتوزعت الإيرادات العامة خلال الفترة 2004/2001 بنسبة 81% للإيرادات الجارية و19% للمعونات الخارجية المقدمة من الدول المانحة لتمويل النفقات التطويرية، مقارنة مع 73.6% و26.4% في الفترة 2000/1995، والفترة 2004/2001 على التوالي. يشير ذلك إلى أن الدول المانحة عادت إلى تقديم المنح لدعم الموازنة الجارية لمساعدة السلطة الفلسطينية على مواجهة الضغوط الإنفاقية الجارية.

3-1- الإيـرادات المحليـة:

سجلت الإيرادات المحلية (من ضمنها إيرادات المقاصة مع إسرائيل) نموًا ملاحظًا بلغ معدله السنوي خلال هذه الفترة حوالي 42%. وكان المصدر الرئيس لها هو الإيرادات الضريبية والتي بلغ معدل نموها السنوي 48%. أما الإيرادات غير الضريبية فنمت بمعدل سنوي بلغ حوالي 23% في الفترة نفسها. وقد ارتفع المعدل الشهري للإيرادات المحلية من حوالي 24 مليون دولار في عام 2001 إلى 96.5 مليون دولار في العام 2005. على الرغم من ارتفاع النمو الذي حققته الإيرادات المحلية خلال الفترة 2005/2001، ولكن تجدر ملاحظة مسألتين هما:

1- إن غالبية الإيرادات المحلية والضريبية مصدرها إيرادات المقاصة مع إسرائيل. حيث شكل المعدل السنوي للإيرادات من المقاصة حوالي 60% من الإيرادات المحلية، ونحو ثلاثة أرباع الإيرادات الضريبية الفعلية للفترة 2005/2002. ومن المعلوم أن إسرائيل هي التي تتولى جباية هذه الإيرادات*، وتتحكم في عملية تحويلها إلى السلطة الفلسطينية. وقد اتسمت عملية تحويل هذه المستحقات خلال الفترة 2005/2001 بالتذبذب وعدم الاستقرار، إذ تلجأ الحكومات الإسرائيلية إلى احتجازها في أوقات الأزمات، وتوتر العلاقات الفلسطينية-الإسرائيلية في إطار الضغط على السلطة الفلسطينية.

* بموجب بروتوكول باريس الاقتصادي لعام 1994، الموقع بين منظمة التحرير الفلسطينية وحكومة إسرائيل، تقوم الأخيرة نيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بتحصيل جميع أنواع الضرائب والرسوم على المبادلات التجارية والمالية بين المناطق الفلسطينية وإسرائيل مقابل رسوم تحصيل 3%.

جـــدول (2)
الإيرادات المحلية للسلطة الفلسطينية في الفترة 2001-2005

(القيمة بالمليون دولار)

السنـــة	إيرادات محلية (1)	إيرادات ضريبية (2)	إيرادات مقاصة مع إسرائيل (3)	نسبة 1:3	نسبة 2:3
*2001	287.1	199.5	0.0	-	-
2002	335.3	276.2	150.0	44.7	54.3
2003	747.6	615.0	455.0	60.8	74.0
2004	947.0	751.0	580.0	61.2	77.2
2005	1157.6	958.2	712.4	61.5	74.3
متوسط الفترة 2005-2002	796.8	650.1	474.4	59.5	73.0

* لم تحول إسرائيل أي مبلغ من إيرادات المقاصة في العام 2001.

المصدر: مشتق من الجدول 2، الملحق الإحصائي.

2- على البالرغم من ارتفاع نسبة تغطية الإيرادات المحلية (الإيرادات الضريبية وغير الضريبية) للنفقات الجارية. حيث ارتفعت من حوالي 28% عام 2001 إلى 62% في العام 2005، لكن الإيرادات المحلية بقيت قاصرة عن تغطية كامل النفقات الجارية. وبلغ معدل تغطية الإيرادات المحلية للنفقات الجارية للفترة 2005/2001 حوالي 52% بينما بلغ معدل المنح من النفقات الجارية 30%. أما النسبة الباقية وهي (18%) من النفقات الجارية ربما مولت من خلال القروض.

تعتبر الضرائب غير المباشرة المصدر الرئيس للإيرادات الضريبية الفلسطينية. أما الضرائب المباشرة (الضرائب على الدخل والأرباح) فتعتبر هامشية أو ثانوية من حيث أهميتها النسبية في إجمالي الإيرادات الضريبية، وهو الحالة العامة في البلدان النامية عمومًا.

شكلت الإيرادات من الضرائب غير المباشرة حوالي 91% بالمتوسط من إجمالي الإيرادات الضريبية الفلسطينية للفترة 2005/2001. وكانت غالبيتها (62%) من ضريبة القيمة المضافة والمكوس، و29% من الرسوم الجمركية. وبلغ معدل النمو السنوي للإيرادات من ضريبة القيمة المضافة والمكوس في تلك الفترة 41%، في حين سجلت الرسوم الجمركية نموًا كبيرًا بلغ معدله السنوي 145%.

اتسمت الإيرادات من الضرائب غير المباشرة لاسيما من الجمارك بالتقلب الشديد، وعدم الاستقرار. إن غالبية الضرائب والرسوم الجمركية مصدرها الواردات من إسرائيل أو من خلالها. مما يجعل هذه الإيرادات عرضة للتقلب بسبب قيام إسرائيل باحتجازها، أو عدم تحويلها بشكل منتظم، أو الخصم منها. الملفت للانتباه أن الرسوم الجمركية بلغت حوالي ثمانية ملايين دولار فقط في عام 2001، وقفزت إلى 294 مليون دولار في العام 2005. كذلك ارتفعت ضريبة القيمة المضافة والمكوس من 144 مليون دولار إلى 576 مليون دولار في العامين نفسيهما على التوالي، وهو ما أدى إلى ارتفاع نموها بمعدلات غير طبيعية، نجمت أساسًا عن احتجاز إسرائيل لهذه الإيرادات خصوصًا في عامي 2001 و2002، ثم أخذت بالإفراج التدريجي عنها في السنوات التالية. كما لعبت درجة شدة الحصار والإغلاق الإسرائيلي دورًا مهمًا في تقلب حجم التجارة الفلسطينية، وبالتالي تقلب الإيرادات من الضرائب والرسوم الجمركية.

أما ضرائب الدخل والأرباح فشكلت بالمتوسط 9% فقط من الإيرادات الضريبية للفترة 2005/2001. واتصفت هي الأخرى بالتذبذب، وتراجعت في عام 2002 مقارنة مع عام 2001، بينما في العام 2005 وصلت إلى المستوى نفسه الذي حققته في العام 1999. يعود التقلب في حصيلة الضرائب المباشرة إلى إجراءات الحصار والإغلاق، مما انعكس في تردي الأوضاع الأمنية والاقتصادية، وتراجع الأداء الاقتصادي العام، وبالتالي تراجع المقدرة التحصيلية الضريبية للسلطة الفلسطينية.

جدول (3)

هيكل الإيرادات الضريبية للسلطة الفلسطينية خلال الفترة 2001-2005

(مليون دولار)

البيان	2001	2002	2003	2004	2005
1- الضرائب المباشرة:	47.40	27.35	40.84	55.90	87.87
الضرائب على الدخل والأرباح	46.20	26.55	39.83	55.10	86.71
ضرائب الأملاك	1.20	0.80	1.01	0.80	1.16
2- الضرائب غير المباشرة:	152.10	248.94	574.18	695.17	870.36
ضريبة القيمة المضافة والمكوس	144.00	174.18	379.17	466.84	576.27
الجمارك	8.10	74.76	195.01	228.33	294.09
مجموع الإيرادات الضريبية	**199.50**	**276.29**	**615.02**	**751.07**	**958.23**

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي الحادي عشر 2005.

2-3- الإيرادات الخارجيـــة:

يتكون هيكل الإيرادات الخارجية من المنح لدعم الموازنة، والمعونات لتمويل النفقات التطويرية. بعد أن كانت المنح لدعم الموازنة تشكل بندًا متناقص الأهمية إلى أن توقفت تمامًا في موازنـــة العـــام 1998 – فإنها عادت هذه المرة في الفترة 2005/2001 لتشكل بندًا رئيسًا من بنود الإيرادات العامـــة بشكل عام·والإيرادات الجارية بشكل خاص. على البالرغم من أن هذه المنح قد تراجعت بمعدل سنوي بلغ حوالي 11% للفترة 2005/2001، لكن معدل حصتها من الإيرادات الجارية بلغ حـــوالي 37%، مقارنة مع 11% في الفترة 1997/1995. غطت المنح لدعم الموازنة بالمتوسط 30% من النفقـــات الجارية للفترة 2005/2001، مقابل 12% في الفترة 1997/1995.

ساهمت المعونات الخارجية في الفترة 2004/2001 بتمويل كامل الموازنة التطويريـــة تقريبًـــا باستثناء مساهمة ضئيلة من الخزينة العامة بلغت 3.5% في العام 2001، أما في العام 2005 فيبدو أن كامل المعونات الخارجية ومقدارها 348.5 مليون دولار خصصت لدعم الموازنة الجارية.

بالإجمال شكلت الإيرادات الخارجية بالمتوسط حوالي 47% من الإيـــرادات العامـــة و38% مـــن النفقات العامة في الفترة 2005/2001، مما يعني زيادة اعتماد الموازنة العامة على المعونات الخارجية التي تقدمها الدول المانحة.

4- اتجاهات تطور العجز المالي ومصادر تمويله في الفترة 2005/2001:

كان العجز الجاري في الموازنة العامة، في الفترة 2000/1995، يتجه إلى الانخفاض، حتى تلاشى تمامًا في موازنة العام 2000، لكن الأوضاع الجديدة، التي ترتبت على الحصار والعدوان الإســـرائيلي، أدت إلى تفاقم العجز الجاري، حيث ارتفع معدل حجم هذا العجز من حوالي 85 مليـــون دولار، أو مـــا يعادل 2.3% من الناتج المحلي الإجمالي للفترة 1999/1995 إلى 645 مليـــون دولار، أو مـــا يعـــادل 16.4% من الناتج المحلي الإجمالي في الفترة 2005/2001 (انظر الملحق الإحصائي، جدول3). نتيجة لذلك ازداد الاعتماد على المنح لدعم الموازنة الجارية بعد أن كانت الدول المانحة قد توقفت عن تقـــديمها منذ موازنة العام 1998. ومع ذلك لم يكن حجم هذه المنح كافيًا لتغطية كامـــل العجـــز فـــي الموازنـــة الجارية، فلجأت السلطة الفلسطينية إلى مصادر التمويل الداخلي، والاقتراض من البنوك التجارية المحلية، والمقاصة المفرج عنها، والمتأخرات للقطاع الخاص، وصندوق الاستثمار الفلسطيني*.

* تأسس صندوق الاستثمار الفلسطيني في أغسطس (آب) 2000، ويتولى إدارة جميع الأنشطة التجارية والاســـتثمارية التـــي تعود ملكيتها للسلطة الوطنية الفلسطينية.

الظاهرة الملاحظة خلال الفترة 2005/2001 ذات الصلة بالمالية العامة، هي بـروز مزاحمـة القطاع العام للقطاع الخاص في الاستحواذ على مزيد من التسهيلات الائتمانيـة، وذلـك بـدلاً مـن استخدامها في الأنشطة الاقتصادية المختلفة التي تخدم عملية التنمية. حيث استحوذ القطاع العام في عام 2001 على 29.7%من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة، وبلغت 14.6% في العام 2002 لترتفع إلى 23.2% عام 2003 و29% عام 2004، ثم إلى 33.1% في العام 2005! (أنظر الجدول4-4).

جـدول (4)

التسهيلات الائتمانية المباشرة حسب القطاع خلال الفترة 2001-2005

(بالمليون دولار)

القطاع	2001	2002	2003	2004	2005
القطـاع العـام*	362.65	139.55	248.62	414.09	592.25
منه: السلطة الفلسطينية	295.87	133.83	224.95	383.30	565.19
القطـاع الخـاص	857.89	816.48	823.39	1013.50	1199.60
منـه: مقيـم	827.94	789.30	787.53	967.44	1134.35
المجمـوع	**1220.54**	**956.03**	**1072.01**	**1427.59**	**1791.85**

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي الحادي عشر لعام 2005.

* تشتمل التسهيلات المصرفية للقطاع العام على التسهيلات الممنوحة للسلطة المركزية الفلسطينية والتسهيلات الممنوحة للسلطات (الهيئات) المحلية، ومؤسسات القطاع العام الفلسطينية غير المالية.

كما عانت الموازنة العامة في الفترة 2005/2001 من عجز رأسمالي كبير، لكن يلاحظ أن العجز فـي الموازنة التطويرية (العجز الرأسمالي) في هذه الفترة سجل معدل نمو سالبًا بلغ حوالي 36% مقارنة مع معدل نمو سنوي 16% في الفترة 2000/1995. ويعود التراجع في العجز الرأسمالي في الفترة 2005/2001 إلى إجراءات الحصار الإسرائيلي التي حالت دون تنفيذ العديد من المشاريع التطويرية، والضائقة الماليـة الحـادة التي تعرضت لها السلطة الفلسطينية، والضغوط الإنفاقية الجارية، الأمر الذي أدى إلى إعطاء الأولوية للنفقات الجارية الملحة، وبخاصة النفقات التحويلية، ونفقات التشغيل الطارئ، والمـساعدات الاجتماعيـة لمواجهـة الارتفاع الحاد وغير المسبوق في معدلات البطالة والفقر التي سببها الحصار والإغلاق الإسرائيلي.

أما العجز المالي الكلي – وهو يقاس عن طريق الفرق بين الإيرادات المحلية والنفقات العامة، فإننا نلاحظ أن معدل حجمه في الفترة 2005/2001 كان أكثر من ضعف نظيره في فترة الأساس، إلى الفترة 2000/1995. (انظر، الملحق الإحصائي، جدول 3)، فقد بلغ معدله حوالي 9.5% من النـاتج المحلـي الإجمالي للفترة 2000/1995، مقابل أكثر من 21% للفترة 2005/2001.

وبصفة رئيسة اعتمد تمويل العجز في الموازنة العامة الفلسطينية على المصادر الخارجية، في صورة منح لدعم الموازنة، والمعونات التي تقدمها الدول المانحة لتمويل النفقات التطويرية، ويشير ذلك إلى أن نمط الإنفاق العام، وبخاصة النفقات التطويرية يعتمد أساسًا أو بشكل كامل تقريبًا على المنح والمعونات الخارجية، مما يعني أن أي انقطاع أو تقلب أو عدم انتظام تدفق التمويل الخارجي سينعكس سلبًا على أداء الموازنة العامة بشكل عام، والموازنة التطويرية بشكل خاص، أما مصادر التمويل المحلي فتمثلت بصفة رئيسة في الاقتراض من البنوك التجارية، واستخدام متأخرات المقاصة عن سنوات سابقة، والمفرج عنها من إسرائيل، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5)

موازنة تمويل العجز المالي بعد المنح والمعونات الخارجية في الفترة 2001 – 2005

(مليون دولار)

البيان	2001	2002	2003	2004	2005
العجز قبل التمويل	-186.30	-212.16	-247.31	-202.21	-409.60
التمويل	-78.90	212.16	274.00	209.79	386.38
المقاصة المفرج عنها	00.0	82.00	304.00	97.00	131.24
قروض من المصارف التجارية. "-" تعني تسديد.	-78.90	-39.00	85.00	162.17	276.43
صافي التغير في المتأخرات. "-" تعني تسديد.	00.0	169.16	-115.00	-49.38	-194.21
صندوق الاستثمار الفلسطيني	00.0	00.0	00.0	00.0	172.92
الفجوة المالية (العجز/ الفائض بعد التمويل)	-265.20	00.0	26.69	87.5	-23.22

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي الحادي عشر لعام 2005.

5- التطورات المالية للسلطة الفلسطينية خلال النصف الأول من عام 2006:

في أعقاب فوز حركة حماس بالانتخابات التشريعية التي جرت في 25 كانون ثاني من عام 2006 فرضت إسرائيل حصارًا ماليًا وسياسيًا على الحكومة الفلسطينية الجديدة، وبمساعدة ودعم الولايات المتحدة، تم فرض حصار مالي وسياسي دولي، للضغط على الحكومة الجديدة للتراجع عن مواقفها السياسية. كما أن المساعدات الدولية التي تلقاها الشعب الفلسطيني تجاوزت وزارة المالية، لتصل عبر قنوات أخرى، باعتبار وزارة المالية جزءًا من الحكومة الجديدة. وهو ما ألحق الضرر بالنظام المالي الفلسطيني الموحد، الذي كان معمولاً به في الفترة القريبة الماضية، والذي يجعل من

وزارة المالية بمثابة البوتقة الوحيدة التي تصب فيها كل الإيرادات العامة. أما البيانات المالية المتوافرة فهي للنصف الأول من عام 2006 فقط. وقد شهدت هذه الفترة تراجعًا حادًا للمؤشرات المالية، مقارنة مع النصف الأول من العام السابق (عام 2005).

انخفضت إيرادات الجباية المحلية بنسبة 32%، وجاء الانخفاض بصفة رئيسة في جانب الإيرادات غير الضريبية، وبنسبة 61%، بينما انخفضت إيرادات المقاصة بنسبة 81% مقارنة بما كانت عليه في النصف الأول من عام 2005. وبالإجمال تراجعت إيرادات الجباية المحلية والمقاصة بنسبة 61%، كذلك انخفض إجمالي النفقات (الجارية والتطويرية) قليلاً وبنسبة 5%. بينما كانت فاتورة الرواتب والأجور العنصر الوحيد من بين عناصر النفقات الذي ارتفع بنسبة 20%، وانخفضت النفقات الجارية الأخرى بنسبة 26%. كما تراجع صافي الإقراض بشكل ملاحظ، وبأكثر من 40%، وهو ما يشير إلى انحسار قدرة السلطة الفلسطينية على تغطية بند صافي الإقراض نتيجة انحسار إيراداتها الجارية. (المراقب الاقتصادي والاجتماعي، آب 2006). كما انخفضت النفقات التطويرية (الاستثمارية) بشدة، وبنسبة 86.5% مقارنة مع النصف الأول من عام 2005. (انظر، الملحق الإحصائي، جدول 4).

وهكذا، فقد كانت نسبة الانحسار في الإيرادات المحلية (61%)، وهي تفوق نسبة الانخفاض في النفقات العامة (5%) بأكثر من 12 ضعفًا، مما تسبب في تفاقم عجز الموازنة بشكل ملاحظ، فارتفع العجز المالي الكلي بنسبة 116% عما كان عليه في النصف الأول من عام 2005. (انظر، الملحق الإحصائي، جدول 4).

لجأت الحكومة الفلسطينية إلى مصادر التمويل الخارجي والداخلي، حيث حصلت على 260 مليون دولار في صورة منح ومساعدات من الدول العربية والأجنبية، ومع ذلك بقي العجز المالي كبيرًا، فلجأت إلى مصادر التمويل الداخلي، كما أن بعض البنوك التجارية المحلية أقدمت على احتجاز جزء من الإيرادات العامة التي كان يتم إيداعها لديها، وذلك لتخفيض حجم ديونها المستحقة على السلطة الفلسطينية، مما أدى إلى زيادة حدة أزمة السيولة النقدية للسلطة الفلسطينية*. (وزارة المالية، تقرير عن الأوضاع المالية في السلطة الفلسطينية خلال النصف الأول من عام 2006، الموقع الإلكتروني).

* لم تتمكن الحكومة الفلسطينية الجديدة (حكومة حماس) من دفع رواتب وأجور الموظفين بشكل كامل ومنتظم، واستعاضت عن ذلك بدفع ما سمي بالسلف، لسد بعض الرمق، لكن الأوضاع انفجرت في أيلول 2006، بإعلان نقابة الموظفين العموميين إضرابًا مفتوحًا.

جـدول 6
مصادر التمويل المحلي للعجز في الموازنة العامة الفلسطينية

(مليون دولار)

المـصـدر	الربع الأول 2006	الربع الثاني 2006
العجـز قبـل التمويـل	120.69	277.95
المقاصـة المفـرج عنهـا	0.00	0.00
قروض من البنوك التجارية المحلية. "-" تعني تسديد	40.21	- 91.43
صـافـي التغير بالمتـأخرات	39.43	314.97
صندوق الاستثمار الفلسطيني	41.05	54.41

المصدر: وزارة المالية الفلسطينية، الموقع الإلكتروني: www. mof. gov. ps

6- ملخص النتائج والسياسات المقترحة:

كشفت الدراسة عن العديد من الآثار السلبية لسياسة الحصار الإسرائيلي التي انتهجتها الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة منذ اندلاع انتفاضة الأقصى (2000/9/28) انعكست بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة على أداء الموازنة العامة الفلسطينية، وقد أدت سياسة الحصار الإسرائيلي إلى أربع نتائج رئيسة هي:

1- تعميق حالة الاختلال وعدم التوازن بين الإنفاق الجاري، والإنفاق التطويري (الاستثماري). ففي الفترة 2000/1995 توزع معدل حجم الإنفاق العام بنسبة 74% و26% لكل من النفقات الجارية، والنفقات التطويرية على التوالي، تفاقم عدم التوازن هذا في الفترة 2005/2001، حيث توزع الإنفاق العام بالمتوسط بنسبة 87% للنفقات الجارية، و13% للنفقات التطويرية، ويعود ذلك بصفة رئيسة إلى تزايد الضغوط الإنفاقية الجارية، خصوصًا في بند النفقات التحويلية، وبرامج التشغيل الطارئ، والبرامج الإغاثية، والرعاية الاجتماعية، وتحمل السلطة نفقات إضافية، اضطرت الدول المانحة، والسلطة الفلسطينية في ظل الأوضاع الجديدة إلى تخصيص قسم من المعونات التطويرية لتغطية النفقات الجارية الملحة، وتأجيل تنفيذ بعض المشاريع التطويرية بسبب ظروف الحصار والعدوان الإسرائيلي التي حالت دون تنفيذها.

2- تفاقم العجز الجاري في الموازنة العامة، نتيجة قصور الإيرادات المحلية عن النفقات الجارية. ارتفع متوسط حجم العجز الجاري (قبل المنح) من 85 مليون دولار، أو ما يعادل 2.3% من الناتج المحلي في الفترة 1999/1995 إلى حوالي 646 مليون دولار، أو ما يعادل 16.4% من الناتج المحلي الإجمالي في الفترة 2005/2001. وارتفعت نسبة العجز المالي الكلي إلى الناتج المحلي الإجمالي من 9.5% إلى 21.4% في الفترتين نفسيهما على التوالي.

3- تعاظم اعتماد الموازنة الجارية على المنح الدولية. فبعد أن انقطع تمامًا هذا النوع من المساعدات الدولية في موازنات سنوات الفترة 2000/1998، عادت الدول المانحة إلى تقديم المنح لدعم الموازنة الجارية، نتيجة الضائقة الخانقة التي تعرضت لها المالية العامة الفلسطينية، وتدهور المستوى المعيشي للسكان، وشكلت المنح لدعم الموازنة الجارية ما متوسطه 36.7% من الإيرادات الجارية في الفترة 2005/2001 مقارنة مع 12.7% في الفترة 1997/1995. في حين غطت المنح لدعم الموازنة الجارية والمعونات لدعم الموازنة التطويرية معًا أكثر من 75% من العجز المالي الكلي في المتوسط للفترة نفسها، وتفاقمت أزمة المالية العامة الفلسطينية، خلال النصف الثاني من عام 2006، نتيجة الحصار المالي والسياسي الإسرائيلي، الذي تحول إلى حصار مالي وسياسي دولي بفعل الضغط الإسرائيلي والأمريكي، وتمثل الأثر البارز للحصار في عدم قدرة الحكومة الفلسطينية الجديدة (حكومة حماس) على دفع رواتب وأجور الموظفين.

4- انحرفت الموازنة العامة الفلسطينية من كونها أداة لتحقيق أهداف تنموية اقتصادية واجتماعية، إلى أداة لإدارة الأزمات ومعالجة الآثار السلبية الآنية، التي سببها الحصار والعدوان الإسرائيلي.

السياسات المقترحة:

من المؤكد أن أزمة المالية العامة الفلسطينية هي أزمة من طبيعة سياسية بالدرجة الأولى، ومع ذلك يمكن اقتراح عدد من السياسات والإجراءات التي تساعد صانع القرار الفلسطيني على التخفيف من حدة الضائقة المالية الحالية، وتقليص العجز في الموازنة العامة إلى مستوى مناسب، يراعي الأهداف التنموية الاقتصادية والاجتماعية، ويحفز على النمو الاقتصادي:

أولاً- من جانب النفقات العامة:

1- إعادة التوازن بين أوجه الإنفاق العام الجاري والتطويري (الاستثماري)، وهذا يعني زيادة الأهمية النسبية للنفقات الاستثمارية اللازمة لإعادة إعمار البنية التحتية المدمرة نتيجة العدوان الإسرائيلي، ولتطوير قطاعات الصحة، والتعليم، والتدريب، الضرورية للتنمية البشرية، ولحفز الاستثمارات الخاصة.

2- ترشيد سياسة التوظيف في القطاع العام، بحيث تكون على أساس معايير الحاجة الفعلية، والكفاءة، والمهنية، والتوقف عن سياسة التوظيف الحكومي كوسيلة لمكافحة البطالة السافرة (الصريحة)، باعتبارها وسيلة ذات تكلفة اقتصادية عالية، حيث بهذه الطريقة عادة ما تتحول البطالة الصريحة إلى بطالة مقنعة، وتزيد أعداد الموظفين، وتقل إنتاجهم وأجورهم. كما أن ارتفاع فاتورة الرواتب والأجور، يقلل من مرونة السياسة المالية الفلسطينية، باعتبار الرواتب والأجور نفقات جارية لا تحتمل التأجيل، ولا تستطيع الحكومة التوقف عن دفعها، لاعتبارات اقتصادية واجتماعية وسياسية.

3- عدم تجاوز معدل نمو الإنفاق العام الجاري معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، والوصول تدريجيًا إلى وضع تكون فيه الإيرادات المحلية الجارية قادرة على تغطية النفقات الجارية، وربما تحقق وفرًا في الموازنة الجارية وتخصيصه لتمويل الموازنة التطويرية.

ثانيًا- في جانب الإيرادات العامة:

1- توسيع قاعدة الإيرادات الضريبية وغير الضريبية، عن طريق تحسين إدارة الجباية الضريبية، وزيادة قاعدة ضريبة الأرباح والأملاك، لكن على نحو لا يلحق الضرر بالاستثمار، كذلك تكثيف الجهود لتحسين طرق جباية فواتير الكهرباء، وزيادة الوعي الضريبي لدى المواطنين.

2- عدم اللجوء إلى الاقتراض من المصارف التجارية لأغراض جارية، لأن هذا النوع من الاقتراض، قصير الأجل، وذو تكلفة عالية في العادة، مما يشكل عبئًا إضافيًا على الموازنة العامة.

3- ضرورة الاعتماد على الموارد المحلية، بصفة رئيسة، وتنميتها باستمرار، من أجل التقليص التدريجي للمنح والمعونات الخارجية، لتكون دالة متناقصة مع الزمن، وعاملاً مساعدًا، ومكملاً للموارد المحلية، وليس بديلاً كاملاً لها، كما هو في حالة الموازنة التطويرية التي يتم تغطيتها بالكامل تقريبًا من الدول المانحة.

4- تحقيق قدر معقول من التوازن بين الإيرادات من الجباية المحلية، وإيرادات المقاصة مع إسرائيل، خصوصًا من الضرائب والرسوم الجمركية المفروضة على الواردات من إسرائيل أو من خلالها. مما يقتضي دعم الإنتاج المحلي، والصادرات وزيادة قدرتها التنافسية، والإقلال من الواردات السلعية المماثلة، أو البديلة للمنتجات المحلية، وبالتالي تقليل تبعية الموازنة العامة الفلسطينية للاقتصاد الإسرائيلي، مقابل زيادة اعتماد الموازنة العامة الفلسطينية على الإيرادات الضريبية وغير الضريبية المعتمدة على الناتج المحلي الإجمالي.

ثالثًا- إعادة الثقة في النظام، والإدارة المالية الفلسطينية، وعدم الركون إلى المقاصة المفرج عنها لدى إسرائيل، ومتأخرات القطاع الخاص والاقتراض من البنوك التجارية كوسائل لتغطية العجز المالي.

رابعًا- تكثيف الجهود المحلية والعربية والدولية للضغط على إسرائيل من أجل التحويل المنتظم للمستحقات المالية الفلسطينية (إيرادات المقاصة) والتي تقوم إسرائيل بجبايتها نيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية مقابل رسوم تحصيل 3% بموجب اتفاق باريس الاقتصادي لعام 1994. ورفض الذرائع الأمنية الإسرائيلية لاحتجاز هذه الإيرادات والمستحقات، والتي اعتادت الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة استخدامها كأداة للضغط الاقتصادي على السلطة الوطنية الفلسطينية في أوقات توتر العلاقات الإسرائيلية الفلسطينية.

7- ملحق إحصائـــي:

جـــدول 1

تطور النفقات العامة الفعلية للسلطة الوطنية الفلسطينية خلال الفترة 1995 – 2005

مليون دولار أمريكي

البيـــــان	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
النفقات العامـــة	**715.30**	**927.90**	**1,113.00**	**1,183.20**	**1,215.70**	**1,395.70**	**1,239.30**	**1,249.50**	**1,513.00**	**1,764.21**	**1,915.74**
أ- نفقات جاريـــة:	525.30	735.90	831.20	(2) 842.40	(3) 972.50	(4) 958.50	1,016.60	1,049.50	1,256.00	1,503.21	1,877.56
1- رواتـــب وأجـــور	304.30	403.00	475.00	494.80	545.98	585.50	644.20	626.27	716.00	874.21	1,001.72
2- نفقـــات تـــشغيليـة	221.00	186.00	158.80	158.20	208.00	178.60	156.20	143.94	125.39	195.68	232.70
3- نفقـــات تحويليـــة	0.00	120.60	156.00	165.80	164.55	171.00	201.60	188.29	203.61	270.32	331.72
4- نفقات رأسمالية عادية	0.00	26.30	41.40	23.50	17.30	12.30	14.60	24.00	36.00	18.00	10.33
5- صافـــي الإقـــراض	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	67.00	175.00	145.00	301.00
ب- نفقات تطويريـــة	190.00	(1) 192.00	281.75	340.80	243.20	437.16	222.70	200.00	257.00	261.00	38.18

1- تتضمن نفقات طارئة بمقدار (32) مليون دولار.

2- تتضمن نفقات أخرى بمقدار (0.1) مليون دولار، غير ظاهرة كبنود منفصلة في الجدول أعلاه، وذلك لأغراض اقتضتها الدراسة.

3- تتضمن فوائد وعمولات بمقدار (11.7) مليون دولار ونفقات أخرى بمقدار (25.0) مليون دولار، غير ظاهرة كبنود منفصلة في الجدول أعلاه.

4- تتضمن فوائد وعمولات بمقدار (11.1) مليون دولار، غير ظاهرة كبنود منفصلة في الجدول أعلاه.

المصـــدر:

1- د. عمر عبد الرازق، هيكل الموازنة العامة الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، 2002 (بالنسبة لبيانات السنوات 2000/1995)، مأخوذة عن بيانات وزارة المالية الفلسطينية.

2- سلطة النقد الفلسطينية، التقرير الحادي عشر لعام 2005، رام الله، 2006، (بالنسبة لبيانات السنوات 2005/2001)، مأخوذة عن بيانات وزارة المالية الفلسطينية.

جـدول 2

تطور الإيرادات العامة الفعلية للسلطة الوطنية الفلسطينية خلال الفترة 1995 – 2005.

مليون دولار أمريكي

البيان	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الإيرادات العامة	750.00	927.90	1,027.90	1,083.80	1,136.20	1,363.90	1,053.00	1,037.34	1,265.69	1,562.00	1,506.14
أولاً- الإيرادات الجارية:	560.00	767.90	682.90	753.70	901.20	963.90	838.00	837.34	1,008.69	1,301.00	1,506.14
أ- إيرادات محلية	425.00	684.20	647.61	753.70	901.20	963.90	287.10	335.34	747.69	947.00	1,157.61
1- إيرادات ضريبية*	357.70	598.40	502.40	616.00	782.10	847.00	199.50	276.29	615.02	751.07	958.23
- الضرائب على الدخل والأرباح	49.50	56.30	86.00	75.80	86.30	80.20	46.20	26.55	39.83	55.10	86.71
- الجمارك	59.70	109.50	148.41	247.20	301.80	325.80	8.10	74.76	195.01	228.33	294.09
- ضريبة القيمة المضافة والمكوس	247.80	419.50	267.99	290.80	392.70	440.30	144.00	174.18	379.17	466.84	576.27
2- إيرادات غير ضريبية	67.30	85.80	145.21	137.70	119.10	116.00	87.60	59.02	132.67	195.93	199.38
ب- منح لدعم الموازنة	135.00	83.70	36.31	0.00	0.00	0.00	550.90	502.00	261.00	354.00	348.53
ثانياً- المعونات الخارجية لتمويل النفقات التطويرية	190.00	160.00	345.00	330.10	235.00	400.00	215.00	200.00	257.00	261.00	0.00

* تشتمل على ضرائب أخرى مثل ضرائب الأملاك.

المصدر: 1– د. عمر عبد الرازق، هيكل الموازنة العامة الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، 2002 (بالنسبة لبيانات السنوات 2000/1995)، مأخوذة عن بيانات وزارة المالية الفلسطينية، سنوات مختلفة .

2– سلطة النقد الفلسطينية، التقرير الحادي عشر لعام 2005، رام الله، 2006، (بالنسبة لبيانات السنوات 2005/2001)، مأخوذة عن بيانات وزارة المالية الفلسطينية، الموقع الإلكتروني.

جـدول 3

تطور العجز في الموازنة العامة الفلسطينية خلال الفترة 1995 – 2005

(مليـون دولار)

السنـة	العجز قبل المنح والمعونات الخارجية		المنـح لدعم الموازنة	المعونات الخارجية لتمويل المشاريع التطويرية	العجز الكلي بعد المنح والمعونات الخارجية
	العجز الجاري*	العجز الكلي**			
1995	100.30	290.30	135.00	190.00	-34.70
1996	51.70	243.70	83.70	160.00	00.0
1997	183.60	465.40	36.30	345.00	84.10
1998	65.03	439.74	00.0	330.10	109.64
1999	25.80	293.13	00.0	235.00	58.13
2000	-24.00	0376.0	00.0	400.00	00.0
متوسط الفترة	**85.29**(1)	**351.38**	**85.00**(2)	**276.68**	**83.95**(3)
2001	729.50	952.20	550.90	215.00	186.30
2002	714.16	914.16	502.00	200.00	212.16
2003	508.31	765.31	261.00	257.00	247.31
2004	556.21	817.21	354.00	261.00	202.21
2005	719.95	758.13	348.53	00.0	409.60
متوسط الفترة	**645.63**	**841.40**	**403.29**	**233.25**(4)	**251.52**

* العجز الجاري (قبل المنح لدعم الموازنة) يساوي الفرق بين الإيرادات المحلية والنفقات الجارية.

**العجز الكلي (قبل المنح والمعونات الخارجية) يساوي الفرق بين الإيرادات المحلية والنفقات العامة.

(1) للفترة 1999/1995. (2) للفترة 1997/1995. (3) للفترة 1999/1997. (4) للفترة 2004/2001.

ملاحظة: الإشارة السالبة تعني فائض.

المصدر: مشتق من الجدولين (1) و(2) – الملحق الإحصائي.

جـــدول 4
الإيرادات والنفقات العامة للسلطة الفلسطينية
في النصف الأول من عام 2006 مقارنة مع النصف الأول من عام 2005

(البيانات فعلية، وبالمليون دولار أمريكي)

البـيــــــان	النصف الأول 2005	النصف الأول 2006
أولاً- إيرادات جباية محلية ومقاصة	**596.35**	**231.28***
أ- إيـرادات محـليـــة	238.46	162.59
1- إيــرادات ضريبيـــة	117.45	115.25
2- إيرادات غير ضريبية	121.01	47.35
ب- إيـرادات المقاصــة	357.89	68.68
ثانيًا- إجمـالـي الـنـفـقــات	**877.94**	**835.09**
رواتـــب وأجـــور	471.33	565.87
نفقات جارية أخرى	237.62	176.14
نـفـقـــات تطويريـــة	16.66	2.24
صـافـــي الإقــراض	152.33	90.84
الرصيـــــــــــد	-281.59	-609.22
الـتمـويـل الخارجي	247.63	260.03
الرصيد بعد التمويل الخـارجي	-33.96	-349.18
التمويـــل الداخلـــي	**96.59	398.65
الرصيد بعد التمويل (فائض)	62.63	49.47

* تتضمن ورديات ضريبية 5.39 مليون دولار.

** حسبت على أساس أن التمويل الداخلي الفعلي لعام 2005 بلغ 386.36 مليون دولار.

المصدر: وزارة المالية الفلسطينية، الموقع الإلكتروني: www. mof. gov. ps

المراجـــــع

- الجعفري، محمود. والعارضة ناصر. 2002. ***السياسات التجارية والمالية الفلسطينية وتأثيرها على العجـز فـي الميزان التجاري والعجز في الموازنة.*** معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله – فلسطين.

- زكي، رمزي. 2002. ***انفجار العجز: علاج الموازنة العامة للدولة في ضوء المنهج الانكماشـي والمـنهج التنمـوي.*** دمشق: دار المدى للثقافة والنشر.

- سلطة النقد الفلسطينية. 2006. ***التقرير السنوي الحادي عشر لعام 2005.*** رام الله، فلسطين.

- عبد الرازق، عمر. 1996. ***الموازنة الفلسطينية للعام 1995.*** معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله – فلسطين.

- عبد الرازق، عمر. 2002. ***هيكل الموازنة العامة الفلسطينية.*** معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله – فلسطين.

- عبد الكريم، نصر؛ ونائل موسى. 2000. "الموازنة الفلسطينية 1995 – 2000: دراسة تحليلية للتطورات والاتجاهـات في السياسة المالية العامة"، ***مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)***، مج 14، نابلس – فلسطين.

- عبد الكريم، نصر؛ وآخرون. 2005. ***الموازنة العامة الفلسطينية من حيث توازنها إزاء النوع الاجتماعي.*** معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله– فلسطين.

- الفارس، عبد الرازق. 1997. ***الحكومة والفقراء والإنفاق العام.*** بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، وآخرون. 2006. ***"المراقـب الاقتـصادي والاجتمـاعي"***، ع (6)، أغسطس (آب)، رام الله – فلسطين.

- وزارة المالية الفلسطينية. ***"الموازنات العامة الفلسطينية لسنوات مختلفة"***، الموقع الإلكتروني: www. mof. gov. ps

- وزارة المالية الفلسطينية. ***"خطاب الموازنة: مشروع قانون الموازنة الفلسطينية لعام 2004"***، الموقع الإلكترونـي: www. mof. gov. ps.

- وزارة المالية الفلسطينية. ***"تقرير عن الأوضاع المالية في السلطة الفلسطينية خلال النصف الأول من عـام 2006"***، الموقـع الإلكتروني: www. mof. gov. ps.

The Impact of the Israeli Siege Policy On the Palestinian Public Budget Development Trends during 2001 - 2006

Dr. Majed Husni Sbeih

Assistant Professor

Head of Planning Department

Al-Quds Open University

Ramallah - Palestine

Abstract

The Palestinian Financial situation suffered an acute distress in the period 2001-2006, especially 2001 and 2002, resulting from the Israeli policy of strangulation carried out by successive Israeli governments since the outbreak of Al-Aqsa Uprising (Intifada) on September 28, 2000. This research has tried to study and analyze the impact of this Israeli Siege Development Trends during 2001-2006 Policy on the Palestinian Budget, and identify the most important quantitative changes that have occurred on public revenues and public expenditures; and then attempts to propose financial policies and procedures that may help decision-maker alleviate the financial crisis, and reduce the fiscal deficit. The study uses the descriptive analytical method, based on the financial statements for the period 2001-2006; and the comparative method, through a comparison of financial statements for the period 2001-2005 with the financial statements for the period 1995-2000, relying on averages financial numbers; and thus attempts to identify the most important quantitative changes in the various elements (items) of the Palestinian budget.

One of the most significant effects of the Israeli siege and its negative repercussions on the Palestinian budget in the period under study consists of four main components: 1. Deepening imbalance or lack of balance between the items of public spending, particularly between running expenditure and developmental spending (investment). 2. Aggravation of the deficit in the Palestinian budget as a result of inadequate domestic revenue to cover the overhead. 3. The growing dependence on grants provided by donor countries for supporting the general budget. 4. Deviation of the public budget from developmental goals to mainly a tool for crisis management.

المحاسبة عن التنمية المستدامة من منظور الشركات الإنتاجية *

د. عصام فهد العربيد
أستاذ المحاسبة ونظم المعلومات المشارك
كلية الأعمال والتمويـــل
الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا
الجمهورية العربية السورية

الملخص:

نتيجة للاستجابة الرسمية لكل من هيئة بروتلند (WCED, 1987) الخاصة بالتنمية والبيئة ومؤتمر الأمم المتحدة عام 1992، تبنت معظم الدول التنمية المستدامة كهدف وطني. ويدور النقاش الآن حـــول كيفية إسهام القطاعات الاقتصادية أو الأعمال في تحقيق هذا الهدف، حيث نتج عن ذلك عدد من المبادئ مثل الأعمال المستدامة أو المسئولية المؤسساتية البيئية.

والسؤال المطروح ما هو السلوك المناسب لتجسيد الاحتياجات المطلوبة للإشراف علـــى التقـــدم باتجاه الاستدامة المؤسساتية Corporate Sustainability.

وفي الحقيقة يوجد استجابتان واسعتان لمشكلة قياس الاستدامة. حيث تبدأ الأولى بعـــدم وضـــوح فكرة الأعمال المستدامة، بسبب صعوبة تحديد مجموعة من المؤشرات العملية التي تساعد الـــشركات في تحسين أدائها البيئـي.

ويقصد بالقياس هنا إيجاد مؤشرات بيئية ذات معنى وتحتوي موضوع الاســـتدامة. والاســـتجابة الثانية الدروس المستقاة من الحسابات القومية التي تساعد في التحديد الرســـمي للاســـتدامة أو عـــدم الاستدامة لمشروع ما.

ويتوسط الاستجابتين السابقتين التأكيد على أن المحاسبة عن التأثيرات أو الضغوطات الخارجيـــة تعود للشركات نفسها.

لقد استعرض هذا البحث مفهوم المحاسبة عن التنمية المستدامة ضمن الشركات الإنتاجية، وهـــو موضوع جديد وحساس جدًا في الوقت الراهن وفيما يتعلق بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وقدم الباحث في نهاية البحث نموذجًا مثاليًا لتحديد قيم الأصول التي تشارك في تحقيـــق التنميـــة المستدامة داخل الشركات الإنتاجية.

---

* تم تسلم البحث في أكتوبر 2007، وقُبل للنشر في مارس 2008.

الهدف من البحث:

يهدف البحث إلى استعراض الإطار النظري والتطبيقي للمحاسبة عن التنمية المستدامة في الشركات الإنتاجية. ويركز هذا البحث على مدى مساهمة الأفكار الحالية عن الاستدامة ومفهوم محاسبة التكلفة الكاملة Full cost accounting، وفي هذا الصدد أظهر الواقع العملي أن عملية تقييم التكاليف الخارجية (تكاليف المتغيرات الخارجية) المرافقة للتغير البيئي ضمن حسابات الشركات غير ناضجة حتى الآن. ودون أدنى شك تعتبر التنمية المستدامة مفهومًا معقدًا يفتح الباب للعديد من التفسيرات والمواضيع الخاصة بمدى فائدة ومصداقية محاسبة التكلفة الكاملة.

ومع ذلك يمكن اتخاذ خطوات عملية باتجاه قياس التنمية المستدامة من منظور الشركات الإنتاجية.

مشكلة البحث:

تغطي المحاسبة والإفصاح البيئي في الشركات الإنتاجية مجالاً متنوعًا من الأنشطة التي لا يمكن تنميطها في الواقع العملي حتى الآن.

وإذا أجرينا مقارنات للأداء البيئي في قطاع الشركات الإنتاجية نحتاج لصيغة أو هيكل مفاهيمي لتقييم هذه الأنشطة.

وعلى صعيد الحسابات القومية تتم عملية التقييم هذه من خلال الحسابات القومية المحددة من قبل الأمم المتحدة. التي تجسد حسابات الموارد الطبيعية والإنفاق على حماية البيئة وتقديرات المحاسبة البيئية على الصعيد الكلي لاقتصاد البلاد.

وبالمقابل – ضمن سياق الشركات الإنتاجية – لا بد من تحديد بعض المؤشرات للمحاسبة البيئية، مثل الإنفاق على البيئة في الشركات. حيث يعكس الإنفاق على البيئة في هذه الشركات مدى معالجة التأثيرات الخارجية وجعلها قرارًا داخليًا.

وعلى الصعيد الكلي تستخدم الحسابات القومية من خلال الإنفاق على البيئة لتحديد العبء الاقتصادي الإجمالي لحماية البيئة وتوزيع هذا العبء بين القطاعات الاقتصادية.

وتستخدم حسابات الإنفاق البيئي في الشركات للرقابة والإشراف على أدوات الإنتاج والمدخلات وتخفيض الإنفاق البيئي داخل الشركات للحفاظ على هدف الحماية البيئية.

إن عملية الفصل بين النفقات البيئية والتكاليف التشغيلية – بصورة عامة – تساعد الشركات على توزيعها على العمليات والمنتجات أو الموازنات. وتساعد على تطبيق أساليب التقسيم في قرارات الموازنات الرأسمالية.

لقد تعاملت مجتمعات الأعمال والمشروعات بحذر مع فكرة التنمية المستدامة، وبدأت الأمم المتحدة من خلال مؤتمرها عام 1992 في البرازيل - وهو ماعرف بقمة الأرض - بالاهتمام بهذا المصطلح. ووافقت مئة وسبعون دولة على وجود حاجة لقيام المشروعات بدمج التنمية المستدامة في عملياتها.

واستجابةً لذلك شرعت الشركات بحلول عام 1996 وبصورة خاصة الشركات الكندية بالإفصاح عن تقرير سنوي عن التنمية المستدامة لاقتناعها بأن ذلك سوف يزيد من قيمة أسهمها وخلق مايعرف بقيمة المساهم shareholder value.

وتصادف الشركات بعض الأسئلة عند تطوير وتطبيق التنمية المستدامة:

1- كيف تعرف التنمية المستدامة والفرق بينها ونظم الإدارة البيئية؟

2- كيف تقيس هذه الشركات مدى النجاح في تحقيق التنمية المستدامة في شركة ما؟

3- ما هي المتغيرات الخارجية المؤثرة في هذه العملية، وكيف يمكن إدخالها في معادلة التنمية المستدامة؟

وتندرج هذه الأسئلة ضمن سياق دورة المشروعات، التي تمثل مجالاً جديدًا من البحث. ويأتي هذا البحث كي يعمق الخبرات المحدودة في مجال المحاسبة عن التنمية المستدامة.

منهج البحـث:

اعتمد الباحث على أسلوب البحث المفاهيمي واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة المشكلة. واستلزم ذلك استعراض مفهوم المحاسبة عن التنمية المستدامة. وقياس مدى تحقيق التنمية المستدامة والإفصاح عنه في القوائم المالية للشركات الإنتاجية. من خلال عرض الجانب المفاهيمي، الذي يمثل الإطار النظري للبحث. ومن ثم عرض الواقع العملي لقياس التنمية المستدامة والإفصاح عنها، والتوصل إلى النتائج واتجاهات البحث المستقبلي.

خطة البحـث:

طبقًا لمعالجة مشكلة البحث والتوصل للحل الأمثل للمشكلة، ووضع مفهوم المحاسبة عن التنمية المستدامة موضع التطبيق. واقتراح نموذج كمي لتوفير الترابط بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، ثم بعد ذلك البحث ما يلي:

1- المحاسبة عن التنمية المستدامة من منظور الشركات الإنتاجية.

2- التنمية المستدامة ومحاسبة التكلفة الكاملة.

3- محاسبة التكلفة الكلية والتقييم.

4- قياس التنمية المستدامة.

5- الاتجاهات السائدة فيما يتعلق بالإفصاح عن التنمية المستدامة في الشركات الإنتاجية.

6- النموذج المقترح لتحديد رأس المال الأمثل المطلوب لتحقيق التنمية المستدامة في الشركات الإنتاجية.

7- النتائج واتجاهات البحث المستقبلي.

8- المراجع باللغة الإنكليزية.

أولاً- المحاسبة عن التنمية المستدامة من منظور الشركات الإنتاجية:

إن معظم الشركات التي تتكفل باتباع التنمية المستدامة في عملياتها، تركز في برامجها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، على كيفية تحقيق هدف تعظيم قيمة الشركات.

وعلى الرغم من عدم وجود أية شركة تستخدم بصورة كاملة المحاسبة عن التنمية المستدامة ASD، فإنه من الناحية النظرية تم تصميم هذه الأداة لتقليل التقديرات الشخصية، ولتزويد متخذي القرارات بمقومات التقويم الموضوعي للعائد على الاستثمار ROI، من خلال تبني مبادرات التنمية المستدامة.

وتبدأ الصعوبة في تعريف المحاسبة عن التنمية المستدامة في المصطلح نفسه، حيث تتعدد الآراء بتعدد المحاسبين أنفسهم، ونورد فيما يلي بعضًا من فروع هذا المصطلح التي تركز على العنصر البيئي في عملية التنمية المستدامة:

- المحاسبة عن المتغيرات الخارجية Accounting for externalities.
- المحاسبة الشاملة Comprehensive accounting.
- محاسبة التكلفة البيئية Environmental cost accounting.
- المحاسبة البيئية Environmental accounting.
- محاسبة التكلفة البيئية الكلية Full cost environmental accounting.
- محاسبة التكلفة الكلية Full cost accounting.

- المحاسبة الخضراء Green accounting.

- المحاسبة الحقيقية Real accounting.

- اقتصادات استراتيجيات البيئة Strategic environmental economics.

- محاسبة التكلفة الإجمالية Total cost accounting.

على الرغم من صعوبة تحديد مصطلح المحاسبة عن التنمية المستدامة، نتيجة عدم وجود قبول عام حول هذه الأداة الجديدة، فإنه عندما يؤسس هذا المصطلح ASD بصورة منطقية سوف يتم تعريفه وتحديده بصورة صحيحة. ويشار هنا إلى التعريف الخاص بشركة AT & T الخاص بالمحاسبة عن التنمية المستدامة:

"Tracking environmental materials and activities and using this information for environmental management decisions. The purpose is to recognize and seek to mitigate the negative environmental effects of activities and systems. Sometimes (ASD) refers to a firm's private costs while others include the full ranage of private and societal costs imposed throughout the life cycle of a product (Environmental Protection Agency 1995).

"تتبع الأنشطة والمواد البيئية واستخدام المعلومات في اتخاذ القرارات البيئية بهدف تحديد وإزالة الآثار السلبية للأنشطة والنظم. وأحياناً يشار إلى مصطلح المحاسبة عن التنمية المستدامة من خلال التكاليف الخاصة بالشركات، بينما تتضمن المصطلحات الأخرى مجالاً واسعًا من التكاليف الخاصة والاجتماعية المفروضة خلال دورة حياة المنتج".

ويؤخذ على هذا التعريف أنه يحذو حذو التعريف التاريخي لمارشال للمتغير الخارجي، حيث من منظور اتخاذ القرارات في الشركات، لا بد من تقييم كل المنافع والتكاليف الخاصة بأنشطة التنمية المستدامة. والتعريف المقبول الذي يأخذ التكاليف والمنافع "المحاسبة عن المنافع والتكاليف البيئية والاقتصادية والاجتماعية الداخلية والخارجية".

وبالنسبة لهذا التعريف للمحاسبة عن التنمية المستدامة، الذي لا يتضمن تحديدًا دقيقًا للفترات الزمنية قصيرة وطويلة الأجل، يمكن أن يقدم الفائدة لمدراء الشركات إذا أدرك هؤلاء المجالات الرئيسة التي ترتب التكاليف وتحقق المنافع مقارنة مع تطبيقات التنمية المستدامة. وقد استحوذت هذه المجالات بالإضافة للمساهمين الأهمية الكبيرة في السنوات الأخيرة.

يمكن أن يعمل المحاسبون والمسئولون عن البيئة معًا على تشجيع مبادرات التنميـة المـستدامة داخل الشركات، وللقيام بذلك لا بد للمحاسبين الإداريين من استخدام المحاسبة عن التنميـة المـستدامة ضمن سياق الأعمال وتحديد المساهمين الملائمين الذين سوف يحددون في النهاية معدل العائد علـى الاستثمار في التنمية المستدامة.

وتعتبر التنمية المستدامة منتظمة داخليًا من حيث التعريف، ويحتـاج المحاسـبون عنـد اتخـاذ القرارات إلى التعامل مع أنشطة الشركات، من خلال النظر إليها على أنها أنشطة منتظمة أو منضبطة داخليًا Interdisciplinary. وقد أشارت مراجع الأعمال في السبعينيات والثمانينات إلى هذا الأسلوب بأسلوب نُظم التفكير بالنظرة الأخيرة ((Lateral view systems thinking (Laszlo, 1972).

ويشير الواقع الفعلي إلى أن المحاسبة على التنمية المستدامة سوف تجذب الأفراد الـذين لـديهم خبرة في المحاسبة، مصحوبة بالتدريب الإضافي في مجال أو أكثر من مجالات علم البيئة، والكيمياء، والهندسة، والفيزياء، وعلم المناخ، وقانون البيئة، وتقدير المخاطر وقطاع البنوك، والتـأمين البيئـي، والعلاقات العامة والصحافة، تكنولوجيا المعلومات والنظم الديناميكية. بالإضـافة لنمـاذج المحاكـاة باستخدام الحاسبات الإلكترونية.

تمثل التنمية المستدامة اليوم إحدى القضايا الإدارية المهمة بالنسبة للشركات التي تريد أن يكـون لها مستقبل في القرن الواحد والعشرين، حيث إن الأداء الاجتماعي والبيئي الجيد يمثل عاملاً رئيسًا من الأعمال الناجحة في هذه الشركات (Paul Anderson, 2001).

إن المشروعات الكبيرة على مفترق طرق سلوكي اليوم بسبب التباعد الحاصل بين المجتمع وهذه الشركات، وإن النجاح لا يقاس فقط من خلال الربحية، بل يجب أن يقاس بأخذ عوامل أخرى داخـل الشركات، مثل المتغيرات أو المؤشرات غير المالية والإفصاح عنها في قوائم ماليـة ملحقـة. حيـث تضغط جهات عديدة مثل المساهمين والمستهلكين باتجاه اتباع ممارسات سليمة في التحكم المؤسسي في هذه الشركات. وإدارة مخاطر تدهور السمعة الجيدة للشركات وتأكيد الشفافية في المعلومـات، حيـث تمثل جميعها اتجاهًا قويًا سوف يستمر في لعب الدور المؤثر في حياة الشركات في السنوات القادمة.

ولا تظهر أهمية المؤشرات من خلال مدى صحتها أو من خلال مساندتها من قبـل المنطـق أو النظرية (OECD, 1993). وإنما بقدر ما تكون هذه المؤشرات قابلة للاستخدام ومنسجمة مع النظرية وتثبت فائدتها لجميع الأفراد، بقدر ما يمكن الاعتماد عليها.

وعلى سبيل المثال لنأخذ الفكرة التي تقول إن "الشركات يجب أن تهدف للحفاظ على الإنتاجية وفي الوقت نفسه تقلل الضرر البيئي المرافق للعملية الإنتاجية (Owen, 1997).أو بمعنى آخر: مع تحقيق أي مستوى من الإنتاج، يجب أن يكون الهدف تقليل الضرر على البيئة، وهذا يتطلب وجود مؤشرات كافية. ومع ذلك فإن مؤشرات التأثير البيئي بذاتها لا يمكنها أن تلم بذلك بصورة جيدة وكافية ومع ذلك يمكن ربطها مع المؤشرات الاقتصادية مثل الإنتاج (معبر عنه ماديًا ونقدياً) وبذلك يمكن الإفصاح عن الارتباط بين النشاط الاقتصادي والنشاط البيئي ضمن تقارير البيئة التي تصدرها الشركات.

وبذلك إن أية تخفيضات في مقدار الطاقة المستخدمة أو الانبعاثات في الوحدة الواحدة من الناتج، يمكن اعتبارها تقديرًا مناسبًا لتقليل التأثير البيئي السلبي في الوحدة الواحدة من النشاط الاقتصادي. ويوازي ذلك على المستوى الكلي أو الحسابات القومية مؤشر نسبة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في البلد ككل مقارنة مع الناتج القومي الإجمالي لها (GDP).

وإذا حددنا مقياسًا لمتوسط أداء أي قطاع اقتصادي بالنسبة للأداء البيئي - على سبيل المثال: مدى استخدام الموارد في الوحدة الواحدة من الناتج - عند ذلك يمكن مقارنة الأداء البيئي في أية شركة مع أداء هذا القطاع.

ويقدم بارتولوميو (Bartolomeo, 1996) عدة أمثلة للاستخدام المتزايد للمؤشر البيئي في إيطاليا، من خلال قطاعات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية، وفي الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مجلس الأولويات الاقتصادية لإيجاد مؤشر لانبعاثات التلوث. وفي المملكة المتحدة من خلال مكتب الإحصاءات الوطني (ONS) ووزارة البيئة والنقل والأقاليم (DETR) وقد تم تطوير استخدام حسابات البيئة ومؤشرات الاستدامة لاستعمالها في السياسة العامة في المملكة المتحدة.

تفسر التنمية المستدامة من خلال ثلاثة أبعاد اقتصادية وبيئية واجتماعية، حيث يمثل أساس هذا المفهوم مجموعة من الأصول التي تساعد عملية التنمية المستدامة. ويمكن تقسيمها إلى الفئات الآتية:

1- رأس المال المادي Physical capital، وتمثله الأصول الاقتصادية، مثل: الأبنية والآلات والبنية التحتية لأي اقتصاد.

2- رأس المال الاجتماعي Social capital، وتمثله مهارات الأفراد وقدراتهم والمعاهد والارتباطات والمقاييس التي ترسم أو تحدد جودة وكمية التفاعلات الاجتماعية في المجتمع الواحد.

3- رأس المال الطبيعي، وتمثله الموارد الطبيعية التجارية وغير التجارية والخدمات البيئية التي توفر متطلبات الحياة بما فيها الطعام والماء والطاقة واستقرار المناخ والخدمات الأخرى.

الاستدامة موضوع معقد وأحيانًا يساء فهمه واستخدامه. فبالنسبة للعديد من الأفراد تترجم الاستدامة إلى التعامل مع البيئة بأسلوب صحيح. ولا يعني ذلك فقط تخفيض أو تقليل العوادم والحماية وتكرير العوادم أو النفايات.

وتعرف الاستدامة:

"A dynamic process which enables all people to realize their potential and to improve their quality of life in ways that simultaneously protect and enhance the earth's life support systems".

وتتطلب عملية فهم وتطبيق الاستدامة إدراكًا جديدًا للعالم ونظمه الطبيعية وإدراكًا لتأثير تصرفاتنا على الموارد وعلى الأجيال القادمة.

والاستدامة عبارة عن نسيج يجب أن يلف جميع أوجه الحياة. ويرتب علينا تحديات لتطبيق المصفوفات الجديدة والحلول المناسبة في قراراتنا اليومية. وتترجم الاستدامة إلى خيارات وكل خيار له تكلفة "تكلفة حقيقية". وهي عبارة عن مجموع التكاليف البيئية والاجتماعية والاقتصادية مقابل المنافع العائدة من كل خيار.

ثانيًا- التنمية المستدامة ومحاسبة التكلفة الكاملة:

السؤال الذي يطرح نفسه من وجهة نظر المجتمع: ما هي المساهمة التي تقدمها الشركة أو القطاع الصناعي في التنمية المستدامة؟. وينصب الاهتمام في هذا السياق على المعلومات المحاسبية الموجودة والخاصة بالأداء الاقتصادي. وإمكان ربطها بالمؤشرات التي تقدم أو تفسر مدى التنمية المستدامة التي تحققها الشركات ومدى أدائها البيئي.

وفي هذا المجال نستخدم أسلوبين.. الأسلوب الأول عبارة عن استخدام مجموعة حسابات البيئة ضمن وحدات غير نقدية مرافقة لمؤشرات الأداء البيئي التقليدية. والأسلوب الثاني عبارة عن حسابات البيئة المعبر عنها بصورة نقدية وتستخدم لتعديل إجماليات محاسبة الشركات التقليدية، مثل الربح أو القيمة المضافة، والحسابات النقدية الموسعة أو حسابات التكلفة الكاملة.

والفكرة من وراء ذلك هي عدم استبدال التطبيقات المحاسبية السائدة في الواقع العملي. حيث إن السجلات الموجودة التي تتضمن التدفقات المالية تم تحديدها وتعريفها بصورة أساسية لتوفير معلومات اتخاذ القرارات. وفي المقابل لا تزال محاسبة التنمية المستدامة في مرحلتها الأولية ولم يتم تحديدها وتعريفها بصورة يتفق عليها الجميع.

والمنطق وراء استخدام محاسبة التكلفة الكاملة يعود إلى كيف تتعامل الدولة مع التلوث الذي تحدثه الدولة ويؤثر على الدول الأخرى ويقترح (Himilton, 1996) توسيع ما يعرف بـ Polluter pays principles في مجال المحاسبة القومية، حيث إنه كان العبء في تحسين البيئة يقع على عاتق الدول المتأثرة. عندها يمكن إرجاع الضرر الناتج عن المتغيرات الخارجية إلى الدولة المسببة للتلوث. وفي ظل الشروط المحاسبية يمثل هذا الضرر التزامًا وطنيًا يجب أن يظهر في حسابات الدولة المسببة للتلوث.

ولكن الشرح السابق يأخذ العموميات فقط ولا يعالج كيفية قياس الضرر الناتج عن التلوث في ظل الشروط المادية أو النقدية، وكيفية تقييم التلوث إذا كانت النقود هي وحدة القياس المناسبة.

ولتوسيع الشرح السابق فإنه إذا تم تحديد الضرر بصورة أكثر دقة والتعبير عنه بالقيمة النقدية. عندها يرجع ضرر التلوث في الدولة (B) إلى الدولة (A)، ويجب أن يظهر كاقتطاع في الدخل في الدولة (A). وبمعنى آخر أي دخل وطني لأية دولة يجب تعديله بالمبلغ المطابق للأضرار الناتجة عن المتغيرات الخارجية المرافقة بصورة مباشرة لعملية توليد الدخل.

ويمكن ترجمة ما سبق على محاسبة الشركات، حيث إن ضرر يمكن إرجاعه إلى الشركة المسببة للتلوث .. وماذا يمكننا القول عن الاستدامة هنا في الشركة.

يمكن الاستعانة هنا بالفكرة المبرهن عليها من خلال طبيعتها، والتي تقول بأن الشركة تسلك سلوك الاستدامة إذا وجدت آلية لوجود التزام حقيقي من خلال فرض حقوق الملكية، وذلك يمثل انخفاضًا ملموسًا في دخل الشركة. ويمكن القول هنا مع بقاء المتغيرات الأخرى متساوية من حيث التأثير: إن الشركة أقل استدامة نتيجة للضرر الذي تسببه. وبالمقابل يمكن أن تصبح الشركة أكثر استدامة مع بقاء المتغيرات الأخرى متساوية عند تخفيض حجم الضرر الخارجي الذي تسببه.

ومع ذلك إن أي تقدير نقدي للضرر لا يحدد بالضرورة مدى التزام الشركة بالدفع عندما يكون هناك تدخل من الدولة في المستقبل.

ومع ذلك فإن الأسلوب السابق يقدم للشركات المعلومات القيمة التي تخص التأثير الخارجي للأنشطة الاقتصادية على رخاء المجتمع.

إن المسئولية المحاسبية الأساسية تقع على عاتق الشركات التي لها رقابة مباشرة على المتغيرات الخارجية الناتجة عن أنشطتها، حيث يولد النشاط الاقتصادي بصورة مباشرة التلوث من خلال مدخلات العملية الإنتاجية. ويظهر ذلك بشكل واضح في استخدام الطاقة. إن المحاسبة عن خصائص التغير البيئي على مستوى الشركات تطرح تحديات في مواضيع القياس، وكيفية تأثر التنمية المستدامة في الشركات. بذلك يبقى السؤال المطروح للبحث في المستقبل.

ثالثًا– محاسبة التكلفة الكلية والتقييم:

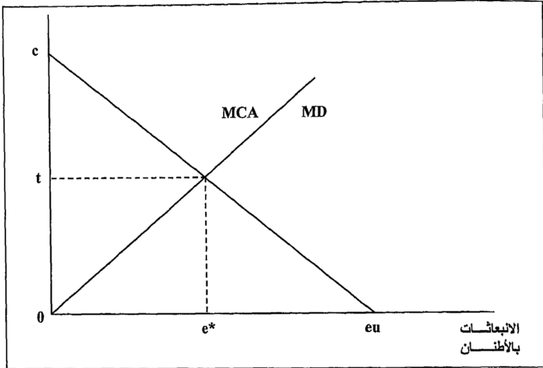
من حيث المبدأ يمكن لمحاسبة التكلفة الكلية أن تناسب العديد من الأنشطة التي تتركز حول قياس التكاليف الخارجية. ويوجد في الواقع حافز قوي للاهتمام بالتكاليف البيئية الناتجة عن أنشطة هذه الشركات. والتحدي الحقيقي يكمن في التحدي المحاسبي المتمثل في إمكان المحاسبة عن التكاليف باستخدام القيم النقدية.

ويقصد بذلك القيمة النقدية للمنافع التي يحصل عليها المجتمع من البيئة. حيث إن قياس التغيرات يقدم رؤية واضحة عن الارتباط بين الرخاء الاجتماعي والبيئة عند الحديث عن التنمية المستدامة على مستوى الشركات الإنتاجية، وهذه المنافع لا تباع وتشترى في الأسواق.

وبالمقابل يرتكز التطبيق المحاسبي التقليدي على تسجيل العمليات المالية في السوق أو في حالة العناصر التي تتحدد أسعارها بناءً على العمليات الواضحة.

والسؤال المطروح: ما هي البيانات الإضافية المطلوبة لتقييم التكاليف الخارجية والسعر الذي يستخدم لقياس الكمية التي تتبع للتأثير البيئي، مثل حجم الطن من الانبعاثات، حيث يمكن تفسير ذلك من خلال اقتصادات الرقابة على التلوث (Hamilton, 1996b) ويوضح الشكل (1) الضرر الهامشي (MD) والتكلفة الهامشية للإزالة (MCA) والمنتجات المرافقة للمستويات المتعددة لانبعاثات التلوث.

ويوضح المحور العمودي التكاليف والمنافع الناتجة عن تخفيض الانبعاثات بالقيم النقدية، بينما يوضح المحور الأفقي مستوى الانبعاثات (المستويات المتزايدة للانبعاثات من اليسار إلى اليمين) ممثلة بالوحدات المادية (الأطنان).



شكــل (1)
التكاليف الحدية للإزالة والأضرار الحدية

ونلاحظ من الشكل أن (MD) صاعد إلى الأعلى حيث إن كل وحدة من الانبعاثات تكون أكثـر ضررًا من سابقتها. وبالمقابل (MCA) منحدر نحو الأسفل عند زيادة انبعاثات التلوث، وبهذه الطريقة نستطيع الحكم على أن إزالة وحدة من انبعاثات التلوث تقدم منفعة صافية للمجتمع.

وعلى سبيل المثال لنفترض أنه في غياب أية قيود على انبعاثات الشركة، عندها تكون الشركة عنـد النقطة (e^4) ويكون (MD) أكبر من (MCA) وسوف يحقق المجتمع المنفعة الصافية إذا خفضت الشركة انبعاثات التلوث إلى المستوى الكفء أو المطلوب عند النقطة (e^*).ومن وجهة النظر المحاسـبية بالنـسبة للشركة التي تزيل التلوث عند النقطة (e^4) ما هي التكلفة الواجب إدراجها في حساب الشركة البيئي.

وقد تستجيب الشركة وتحدد مستوى تكاليف الإزالة إذا خفضت الانبعاثات لغايـة النقطـة (e^*)، حيث المنطقة المحصورة بين (e^*, e^4) تشكل خطوة إضافية لتسجيل أو تحديد التكاليف الإجباريـة أو (النفقات البيئية الداخلية) والتي هي صفر في الشكل (1). وتعرف الأمم المتحدة في هذا الصدد تكاليف الصيانة بالتكاليف التي لا بد من تحملها لاستعادة الوضع الطبيعي للبيئة المحدد مسبقًا.

وإذا كان هناك تدخل من الحكومة يجبر الشركة على تخفيض انبعاثاتها لغاية النقطة (e^*)، عندها يمكن تحديد مدى تأثير سياسات الحكومة في هذا المجال وتأثيرها على القرارات داخل الشركة. وبالعودة للشكل السابق، يقدم المنحني الخاص بالضرر الحدي معلومات حول الرغبة الحدية لتحسين وتنقية البيئة. حيث الشركة التي تزيد التلوث عند النقطة (e^4) في الشكل (1) تكون نفقة التلوث الضمنية ممثلة بالمستطيل (cbe^40) أو (cxe^4).

ونلاحظ أيضًا من الشكل (1) أن الأضرار الحدية عند النقطة (c)، عند حدودها القصوى، بالنسبة للقيم النقدية، عند مستوى انبعاثات التلوث المرغوب (t).

وعندما يكون منحني الضرر الحدي أفقيًا، عند المجال المناسب للشركة، ولا يكون هناك أي تأثير للانبعاثات على الأضرار الحدية. وسوف تتساوي (t=c) عندها تتحدد الضريبة المثالية التي تقع على عاتق الشركة بـ (txe^4).وبمعنى آخر: إذا فرضت الضريبة (t) على كل وحدة من التلوث التي تزيلها الشركة، سوف يكون من مصلحة الشركة تخفيض الانبعاثات الفعلية للنقطة (e^*).وبالقيام بذلك سوف ترتب على نفسها تكاليف إجبارية مساوية (be^4e^*).وبمعنى آخر سوف تدفع الشركة (txe^*) كضريبة، أو (tae^*0) حيث تسجل الأولى في حسابات الشركة كتكاليف تشغيلية وتسجل الأخيرة كضرائب غير مباشرة مدفوعة. ولا ينحصر موضوع التقييم ببساطة باستخدام الأضرار الحدية أو تكاليف الإزالة الحدية، حيث قد ترى الشركة أن المبلغ المطلوب يكون للأفراد المتضررين لتعويضهم عن الضرر الذي تسببه هذه الشركة، وقد يوضع تحت منحنى الضرر الحدي (be^40) وليس (cxe^4).ومرة أخرى للتعويض عن الأضرار، يتطلب ذلك أن تعزو الشركة تقدير الأضرار للتلوث الذي تقوم بإزالته بما فيه تلك الأضرار التي تقع عند الجهة اليسرى للمستوى المرغوب (e^*).ومن ضمن التعريفات الأخرى لالتزام الشركة بتطبيق أو تحمل ذلك العبء سوف يتحدد فقط بالنسبة للانبعاثات فوق النقطة (e^*)، وفي هذه الحالة يكون العبء (abe^4e^*).

وفي النهاية هناك مجال واسع للأساليب التي يمكن استخدامها على أساس التقييم النقدي. ويتوقف اختيار أحدها على سياق السياسة العامة البيئية للحكومة من حيث الضرائب والقوانين أو تفسير التكلفة الكلية وتكلفة الرخاء الاجتماعي والتكاليف الإجبارية والبيانات الضرورية الأخرى. عندها نستطيع تحديد الشكل المناسب للمنحنيات (MD) و(MCA).

ولكن المشكلة التي نصادفها في هذا السياق هي في أن معظم القيم لا تخضع لقوانين السوق. ولذلك لا يمكن تتبعها أو التعبير عنها بالأساليب المستخدمة في مهنة المحاسبة، لذلك فإن عرض الأساليب المستخدمة في تقييم التلوث يحتاج إلى مستوى مقبول من الموثوقية. حيث هناك العديد من الانتقادات حول ذلك وبصورة خاصة صعوبة تقييم البيئة بالرجوع لمفهوم (الأصل الطبيعي الهام Critical natural asset

ومن أجل هذه الأصول لا يوجد تحديد دقيق للحد الأدنى من هذا المورد أو الأصل المطلوب المحافظة عليه، حيث إذا وجدت مثل هذه الحدود لا حاجة لتحديد الضرر بالقيم النقدية، لأن المؤشر المادي لانخفاض الأصل أو المورد يكفي للقول بأن التنمية ليست مستدامة.

وبالنتيجة قد يظهر عدد من المشكلات والتعارضات عند استخدام تقييم الأضرار في دراسات المحاسبة البيئية في الشركات الإنتاجية. من حيث موثوقية قياس القيم النقدية والكميات الخاصة بالبيئة. وقد بينا أن ترجمة نظرية تقييم البيانات البيئية الخاصة بالشركات الإنتاجية يعتمد على مزيد من البحث. وفيما يلي توضيح لكيفية استخدام محاسبة التكلفة الكلية للأنشطة الاقتصادية للشركات الإنتاجية.

عند تقدير قيمة تلوث الهواء الذي تحدثه الشركات من خلال خمسة عناصر للتلوث، وهي ثاني أكسيد الكربون (CO2) والميتان (CH4) وثاني أكسيد الكبريت (SO2) والنتروجين (NO3) والعنصر الخامس خليط من نترات البوتاسيوم والكبريت والغازات الأخرى (PMLO)، فإن أية شركة تتحمل تكاليف تشغيلية كي تحقق الناتج الاقتصادي المطلوب. وبعد اقتطاع التكاليف التشغيلية نحصل على الأرباح الصافية قبل الضريبة. وللتوسع أكثر إذا تم تحديد الضرر البيئي ضمن سياق محاسبة التكلفة الكلية وتم ترحيله إلى صافي الربح عندها يصبح المؤشر المناسب للأداء الاقتصادي البيئي للشركة هو معدل الربح المعدل أو البيئي، وفي ظل بقاء الشروط الأخرى كما هي بقدر ما تكون قيمة الضرر البيئي المحملة على صافي الربح كبيرة بقدر ما تقل الموارد المطلوبة للاستثمار في أصول جديدة أو لتوزيع الباقي كأرباح موزعة على المساهمين. وفي هذه الحالة تكون الشركة أقل استدامة نتيجة الضرر البيئي المسئولة عنه. ونستخدم للقيام بذلك تقرير البيئة السنوي الذي تصدره الشركة.

البيــــان	السنــوات
المبيعات (رقم الأعمال1) (-) التكاليف التشغيلية = الأرباح التشغيلية + الأرباح الأخرى	
= الربح الناتج عن الأنشطة الاعتيادية (2)	
الضرر الناتج عن ثاني أكسيد الكربون (CO2) + الضرر الناتج عن ثاني أكسيد الكبريت + الضرر الناتج عن النتروجين + الضرر الناتج عن نترات البوتاسيوم والكبريت والغازات الأخرى	
= الضرر البيئي كنسبة مئوية من الربح (3)	
الأرباح المعدلة (2-3)	

ويحتاج تفسير هذا المؤشر إلى عناية كبيرة. حيث يتبين أن الشركات قادرة على تعويض التلوث المتزايد من خلال زيادة الأرباح، وتحقيق المعادلة التي تقول: كل دولار واحد من الناتج، يمكن تحقيقه بتكلفة اجتماعية – نتيجة الضرر البيئي – بأقل من دولار واحد.

وفي مثل هذه الحالة عندما يكون الاقتصاد في حالة التشغيل على يسار النقطة (e^*) من الشكل (1) السابق، عندها يكون هناك مكسب اجتماعي صافٍ لزيادة الإنتاجية.

وبالمقابل إذا كان الاقتصاد في حالة تلوث بيئي كبير – أي على يمين النقطة (e^*) – فإنه يتحقق العكس، حيث إن زيادة الإنتاجية سوف تقود إلى خسائر اجتماعية صافية وإن التخفيضات في معدل التلوث سوف تقود إلى تحقيق مكاسب صافية.

وينطبق ذلك على الحالات التي تكون فيها قواعد التكلفة والعائد المعيارية مقبولة بينما بالنسبة للأصول أو الموارد النادرة لا يمكن ذلك. ويتم البحث عن قاعدة أخرى لاتخاذ القرارات المناسبة مثل معيار الحد الأدنى الآمن للمورد أو الأصل ويدل ذلك على الحاجة لتطوير مؤشرات أخرى مطلوبة في التحليل والقياس (Farmer & Randall, 1998).

رابعًا- قياس التنمية المستدامة:

تتعدد طرق قياس مدى النجاح في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور المشروعات بتعدد هذه المشروعات (Arpenter, 1994)، ومع ذلك فإن إجراء مسح لهذه العملية يظهر أن تطبيق برامج التنمية المستدامة في الشركات المتعددة يجمعه بعض الأساليب شائعة الاستخدام.

تبدأ شركات عديدة – عند تحديد إطار التنمية المستدامة – بتأسيس ستة إلى عشرة مبادئ تتضمن العناصر الثلاثة المتداخلة للتنمية المستدامة وهي البيئة والاقتصاد والمجتمع. وتمثل هذه المبادئ القاعدة التي تبنى عليها أية سياسة في الشركات (Kennan, 1995) ويظهر الواقع العملي أن أية سياسة لا تتضمن هذه العناصر سوف تكون ضعيفة وغير ناجحة.

ويقدم تقرير الأداء البيئي السنوي لـ Weyerhaeusers عام 1995 بعض الأمثلة البسيطة والواضحة لكيفية تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في البيئة والاقتصاد والمجتمع.

- البيئة.. سوف نقتصد بالطاقة والموارد من خلال التأكيد على الاستخدام الكفء.
- الاقتصاد.. سوف ندير تحدياتنا البيئية لخلق المنفعة التنافسية.
- المجتمع .. سوف نعمل بإخلاص مع المنظمات غير الحكومية والأفراد لحل مشكلات البيئة النوعية.

وعند تحديد مبادئ التنمية المستدامة بصورة صحيحة تأتي الخطوة الثانية وهي تطوير مؤشرات القياس المناسبة، بالإضافة إلى معايير الأداء والتعديلات الضرورية للتصرفات غير المرضية.

وبالعودة إلى المثال السابق فإن المبادئ البيئية والاقتصادية المشار إليها سابقًا قد يمثلها متغير التخفيض السنوي في استهلاك الكهرباء، الذي سوف يمكن شركة Wayerhaeser من بيع منجمها بأسعار تنافسية. وفي حالة عدم إنجاز هذه المهمة فإن التعديلات الضرورية تكون عند تدقيق أو مراجعة عمليات الطاقة وإعداد تقرير إلى المسئولين في مكتب البيئة في الشركة، الذين يقررون بدورهم التوصيات العلاجية المطلوبة للتأكيد على تعزيز المبدأ السابق ذكره.

وتجدر الأهمية لبناء مقاييس القيمة المضافة في التطبيق العملي، ولابد من الرجوع إلى مبادئ التنمية المستدامة، حيث من السهل تطوير عدد غير محدد من المقاييس غير القابلة للتطبيق من منظور فني أو منظور العمل أو المنظور النقدي والمالي.

عندما تبدأ الشركات في تطبيق التنمية المستدامة يصادفها تحد آخر يتمثل في المتغيرات الخارجية. ويعود موضوع المتغير الخارجي للاقتصادي مارشال 1924، حيث أشار إلى التأثيرات المؤسساتية غير المرغوب فيها على الأطراف الخارجية (المجتمع والبيئة).

وقد عرف مارشال المتغير الخارجي بالعواقب السلبية المرافقة لإنتاج أو استهلاك السلع والخدمات (Plagiamakos, 1995).

ويستلزم اتخاذ القرار السليم الموازنة بين التكاليف والمنافع المرافقة لأي قرار. ويأتي التعريف المعاصر للمتغير الخارجي بالتركيز على محاولة تقدير كيفية تأثير القرارات على المصالح الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وتستخدم العديد من الشركات في الشمال الأمريكي المصفوفات نفسها عند تحديد مدى الحفاظ على التنمية المستدامة من خلال تقدير المنافع والتكاليف المرافقة لأي مشروع مطروح للتنفيذ.

وتجدد الملاحظة أنه يصعب تحديد جميع المتغيرات الخارجية ضمن سياق القياس النقدي. حيث إنه على سبيل المثال، إذا أدت أنشطة إحدى الشركات إلى خلق تلوث في الهواء فإنه يصعب قياس مدى الضرر الذي سيلحق بالأفراد في تلك المنطقة الملوثة، بالقياس النقدي. على الرغم من حقيقة وجود إمكان لتحديد تكاليف علاج الوضع أو التلوث وقياسه بدقة. لذلك يجب على الشركة أن توازن بين التكاليف والمنافع سواء أكانت قابلة للقياس النقدي أم غير قابلة للقياس النقدي.

وعلى الرغم من دمج تكاليف المتغيرات الخارجية، وتحويلها إلى متغيرات داخلية، في عملية تطوير المنتجات – فقد تعمل على زيادة تكاليف المنتجات وتخفيض هامش الأرباح، وإلى حد ما قد تضع الشركات في وضع منافسة غير صحيحة.

ولكن قد تعوض المنافع في الأجل الطويل، الخسائر التي قد تحدث في الأجل القصير، من وراء ذلك ومع ذلك فإن المحاسبة عن المتغيرات الخارجية يمكنها رسم صورة إيجابية لإدارة الشركات التي بدورها تؤثر في العلاقات الجديدة مع الحكومة والمجتمع ككل. وتحمي هذه الشركات وتشجع حالة التوازن أو الانضباط التلقائي في قطاع الصناعة العريض. بالإضافة إلى تحديد مطالب العملاء وتشجيع الأنشطة البيئية.

وفي المقابل وعلى الرغم من وجود إجماع كبير على أن المتغيرات الخارجية بالاعتبار من الناحية الإيجابية والسلبية، ولكن لا يزال هناك عدد كبير يرى أن المتغيرات الخارجية تؤخذ في الاعتبار من حيث الناحية السلبية فقط، طبقًا لما جاء به مارشال. ولكن في الفترة الأخيرة أخذ الاتجاه يتنامى حول أن الناحيتين الإيجابية والسلبية تأخذان المتغيرات الخارجية في الاعتبار. وعلى أن تؤخذ المتغيرات الإيجابية كجزء من معادلة المحاسبة عن التنمية المستدامة. ويمكن الاستفادة أكثر من المتغيرات الخارجية كأداة لاتخاذ القرارات عندما تؤخذ ضمن سياق المحاسبة عن التنمية المستدامة.

لقد أفصحت الفاينانشيال تايمز في 15 تموز 1999، عن تركيز مجتمع الأعمال على الإجماع المتنامي حول عدم القدرة على تحقيق زيادة في قيمة الأسهم في الأجل الطويل، دون الاعتراف بالمسئولية أمام الملاك والمساهمين. وتعتبر الاستدامة الآن مؤشرًا لأداء الشركات حيث طورت مؤشرات داوجنزسن، مجموعة الاستدامة (SAM)، معايير لاختبار الشركات طبقًا لتعهدها بالمبادئ الخمسة الخاصة بالتنمية المستدامة:

جدول (1)

مبادئ SAM ومبادئ داوجنز والاستدامة

التكنولوجيا	ترتكز المنتجات والخدمات على تكنولوجيا ابتكاريه تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية وبعقلانية خلال الزمن.
التحكم المؤسسي	معايير مسئولية الإدارة /القدرة التنظيمية/ ثقافة الشركات والعلاقات مع المساهمين.
المساهمون	يهتم المساهمون بالعوائد المالية السليمة /النمو الاقتصادي طويل الأجل/ الزيادة في الإنتاجية/ زيادة المنافسة الدولية والمساهمات في رأس المال الفكري أو المعرفي.
الصناعة	تقود الشركات صناعتها باتجاه الاستدامة من خلال عرض أنشطتها والإفصاح عن أدائها.
المجتمع	تشجع الشركات الرخاء الاجتماعي من خلال الاستجابات الملائمة للتغير الاجتماع السريع/ التغيرات السكانية/ تحول النماذج الثقافية والحاجة للتعليم المستمر.

على الرغم من عدم وجود نظرية واحدة خاصة بالتنمية المستدامة فإن جميع النظريات تشترك في الفكرة التي تقول إن الرخاء المستقبلي يتحدد بمقدار ما يحدث للثروة بمرور الزمن.

خامسًا- الاتجاهات السائدة فيما يتعلق بالإفصاح عن التنمية المستدامة في الشركات الإنتاجية:

يوجد العديد من الاتجاهات الخاصة بالإفصاح عن التنمية المستدامة في الشركات الإنتاجية طبقًا لدراسة (Bennet and James, 1999) ويمكن إجمالها في الاتجاهين الآتيين:

الاتجاه الأول- المسئولية الاجتماعية/ أخلاقيات الأعمال: ينص هذا الاتجاه على مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية من خلال خلق مجتمع حضري معلوماتي وتوسيع نطاق المساءلة في الشركات الإنتاجية من التركيز التقليدي على المتغيرات داخل الشركات إلى التركيز على المتغيرات الخارجية والمجتمع بصورة عامة.

الاتجاه الثاني- قابلية تطبيق الأعمال/إدارة الأداء: ينص هذا الاتجاه على أن الشركات تسلط الانتباه على عملية قياس وتحسين الأداء غير المالي، مثل الأداء البيئي إذا أرادت أن تحقق أهدافها طويلة الأجل. وبذلك يريد المساهمون صورة كاملة عن أوضاع الشركات والمعلومات التي تساعد في تحديد مكاسبهم من الاستثمار فيها.

وفي الحقيقة توجد دعوات تساند فصل مواضيع الإفصاح البيئي عن المواضيع الاقتصادية والاجتماعية الأخرى ودعوات أخرى ترى ضرورة دمج الأنواع الثلاثة في تقرير واحد. ونقدم فيما يلي جدولاً لكلا الاتجاهين:

دمج أو فصل الإفصاح عن التنمية المستدامة في تقرير واحد أو تقارير منفصلة:

الدعوات المساندة للدمج	الدعوات المساندة للفصل
- تعتبر العوامل المالية والاقتصادية والاجتماعية متداخلة ككل وتشكل التنمية المستدامة، ومن الخطأ والتضليل فصل بعضها عن بعض.	- توجد فروق نوعية في طبيعة المعلومات المعالجة حيث المعلومات البيئية أكثر كمية وموضوعية وقدرة على المقارنة من المعلومات الاجتماعية.
- يشير الإفصاح المتكامل إلى التحديد الدقيق للأسئلة الأساسية المتعلقة بهدف وأنشطة الشركات وبصورة خاصة المواضيع الاجتماعية التي تظهر عند الحديث عن المساهمين.	- تختلف المجالات الثلاثة تاريخيًا، وذلك يؤثر على الممارسات العملية والتطوير، وأدى ذلك إلى فصل الممارسين أو القائمين على التطبيق داخل وخارج الشركات.

تابـــع الجـــدول

الدعوات المساندة للدمج	الدعوات المساندة للفصل
– يشجع الإفصاح المتكامل والموحـــد المـــساهمين على رسم رؤية متوازنة لدور الـــشركات فـــي المجتمع وعلى مواجهة الصعوبات.	– أصبح الإفصاح البيئي أكثر نمطية باستخدام نظم التدقيق والمراجعة والمكافـــآت التـــي تساهم في تحسين السمعة الجيدة للشركات.
– ترجع مؤشرات الأعمال المـــستدامة لموضـــوع الابتكار وإدارة الجودة والسمعة الجيدة للشركات والعلاقات مع المساهمين والأداء البيئي وكل ذلك يمكن جمعه ضمن تقرير واحد ومتكامل.	

وقد طور مجلس الأعمال الدولي الخاص بالتنمية المستدامة مفهوم الكفاءة الاقتـــصادية كفلـــسفة ترتكز عليها الممارسة التشغيلية في الشركات (Simone and Popoll, 1997)، وساهم مؤخرًا فـــي تطوير مقاييس الكفاءة الاقتصادية التي يمكن أن تمثل القاعدة أو الأساس للإفصاح عن الأداء.

وتساعد مقاييس الكفاءة الاقتصادية في عرض التقدم في ظل الشروط البيئية وفي ظل زيـــادة النمو الاقتصادي في الوقت نفسه. وبما أن التأثير البيئي قد يزداد بالقيم المطلقة فإنه من الأهميـــة بمكان تحديد الحالات التي تكون فيها تحسينات الكفاءة الاقتصادية تخطتها الزيادة في نمو الإنتاج أو الاستهلاك. ويشار هنا إلى شركة استشارات في برمجة الحواسب في ألمانيا أفصحت ماليًا عن تأثيرها الخارجي في قائمة القيمة المضافة البيئية (Huizing and Dekker, 1992) واستخدمت العديد من الدراسات اللاحقة التأثيرات المادية معبرًا عنها بصورة كمية. وتطبيق الأساليب الكمية للتقييم الاقتصادي لترجمة التأثيرات المادية بصورة نقدية.

ويمكن الاستفادة من مبادئ محاسبة التكلفة الكاملة في فهم التنمية المستدامة في الشركات الإنتاجية.

سادسًا– النموذج المقترح لتحديد رأس المال الأمثل المطلوب لتحقيق التنمية المستدامة في الشركات الإنتاجية:

إن السؤال الذي يطرحه هذا النموذج يتعلق بتحديد القيمة المثلـــى للأصـــول الثابتـــة والأصـــول المعرفية والأصول البشرية والأصول البيئية وغيرها من الأصـــول الـــضرورية لتحقيـــق الإنتاجيـــة المطلوبة، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة:

ويتمثل رأس المال الكلي برءوس الأموال الآتية:

1- رأس المال الثابت، ويتكون من أصول ثابتة وأصول معرفية وأصول بيئية.

2- رأس المال العامل ويتكون من أصول متداولة وأصول ثابتة وأصول معرفية.

3- رأس المال المعرفي ويتكون من الأصول المعرفية ونظم المعلومـــات وغيرها.

4- رأس المال البشري ويتكون من مهارات الأفراد والأصول الأخرى.

5- رأس المال البيئي ويتكون من الأصول البيئية وغيرها من الأصول.

6- رأس مال العملاء ويتكون من شهرة المحل وغيرها من الأصول.

7- رأس المال المالي ويتكون من النقدية الجاهزة في الصندوق والبنك وغيرها من الأصول.

8- رأس المال الهيكلي ويتكون من الأصول المختلفة.

9- رأس المال الاجتماعي، ويتكون من العلاقات داخل وخارج الشركات وغيرها من الأصول.

إن الأصول التي تكون كل نوع من أنواع رءوس الأموال هي أصول متنوعة موجـودة ضـمن أنواع رءوس الأموال المختلفة، ولكن بنسب مختلفة، حيث تمثل هذه النسب مصفوفة المعاملات التـي يتم التوصل إليها كما يلي:

تتمثل أنواع الأصول بـ (N) نوع ويمثل المعامل (a_{ij}) نسبة هذه الأصول في كل نوع من أنواع رءوس الأموال، حيث (i) تمثل هنا رأس المال الفرعي و(j) عبارة عن نوع الأصول. وطبقًا لذلك فإن رأس المال (Y_1) يحتوي على المعاملات (a_{ij}) التي تمثل نسب الأصول المتنوعة التي تدخل ضـمن (Y_1) كرأس مال.

ويمكن ترتيب المعاملات ضمن مصفوفة ($A=[\ (a_{ij})]$) بالنسبة لـ (N) أنواع الأصول المختلفة. حيث نسب $a_{1j}, a_{2j}, \ldots\ldots, a_{ij}$ تمثل نسب الأصول التي تدخل ضمن رأس المال (Y_1) وهكذا.

ويتضمن هذا النموذج قطاعًا مفتوحًا خارج شبكة (N) أنواع الأصول المختلفة.

ويتمثل هذا القطاع المفتوح بالإنفاق على عوامل الإنتاج أو على أنواع الأصول في كل نوع (Yi) من رءوس الأموال الفرعية، التي تكون رأس المال الكلي.

حيث إن مجموع معاملات أي سطر أو عمود من مصفوفة المعاملات يجب أن يحقق:

$$\sum_{i=1}^{n} a_{ij} < 1 \quad (j = 1,2,\ldots,n)$$

وإن قيمة الإنفاق على عوامل الإنتاج ضمن القطاع تتمثل بالآتي:

$$1-\sum_{i=1}^{n} a_{ij}$$

وطبقًا لذلك تتحدد قيمة كل نوع من أنواع الأصول بالآتي:

$$X_1 = a_{11} X_1 + a_{12} X_2 + \ldots\ldots a_{1n} X_n + E_1$$
$$X_2 = a_{21} X_1 + a_{22} X_2 + \ldots\ldots a_{2n} X_n + E_2$$
$$\vdots$$
$$X_n = a_{n1} X_1 + a_{n2} X_2 + \ldots\ldots a_{nn} X_n + E_n$$

وبذلك يمكننا تمثيل نسب الاستثمار في كل نوع من أنواع الأصول من خلال المعادلات الآتية:

$$(1-a_{11}) X_1 - a_{12} X_2 - \ldots\ldots a_{1n} X_n = E_1$$
$$-a_{21} X_1 + (1-a_{22}) X_2 \ldots\ldots -a_{2n} X_n = E_2$$
$$\vdots$$
$$-a_{n1} X_1 - a_{n2} X_2 - \ldots\ldots (1-a_{nn}) X_n = E_n$$

ويتمثل ذلك في مصفوفة:

$$\begin{bmatrix} (1-a_{11}) & -a_{12} \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots a_{1n} \\ -a_{21} & (1-a_{22}) \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots a_{2n} \\ & \\ -a_{n1} & -a_{n} \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (1-a_{nn}) \end{bmatrix} \begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \\ X_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} E_1 \\ E_2 \\ \\ E_n \end{bmatrix}$$

وبإهمال الواحد على اليسار يمكن ببساطة كتابة المصفوفة كما يلي:

$$-A = [-a_{ij}]$$

والمصفوفة عبارة عن مجموع المصفوفة من الشكل (In) ويمكن كتابة المصفوفة كما يلي:

$$(I-A)X = E$$

وطالما أن (I-A) مفردة يجب أن نوجد معكوسها $(I-A)^{-1}$ ونحصل على الحل الوحيد للنظام السابق في المعادلة الآتية:

$$X^{*} = (I-A)^{-1} E$$

سابعًا- النتائج واتجاهات البحث المستقبلي:

السؤال الذي طرحه هذا البحث: هل تستطيع المحاسبة أن تساعد في قياس التنمية المستدامة؟، على الرغم من أن المؤشرات مهمة لقياس مدى التقدم في تحقيق التنمية المستدامة، لكنها تقدم مضمون العلاقات المتداخلة بين هذه المقاييس.

وتعتبر الأساليب المحاسبية مفيدة في بناء الإحصائيات واختبار الديناميكية وليس الثبات وتأسيس صيغ مفاهيمية واسعة عن قياس التنمية المستدامة.

تساعد الأساليب المحاسبية هنا في اشتقاق المؤشرات الخاصة بكثافة واستمرارية النماذج المستخدمة في المدخلات في العملية الإنتاجية.

وقد شجعت التوصيات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على تطوير مؤشرات خاصة باستعمال مصادر المواد الأولية بين دول المنظمة، بالإضافة إلى الأدوات الأساسية لتقويم كفاءة

الموارد. ويقوم عمل المنظمة على تطوير حسابات بالوحدات المادية (عادة" بالأطنان)، متضمنة الإنتاج والاستخراج والتحويل والاستهلاك والتكرير والتصرف في الأنواع المختلفة من المواد الأولية.

وعلى الصعيد الاجتماعي كان الوضع أقل تطورًا، بالرغم من محاولة العمل على إيجاد مصفوفات المحاسبة الاجتماعية لربط المتغيرات الاجتماعية مثل قوة العمل وتوزيع الدخل مع المقاييس المختلفة للنشاط الاقتصادي.

ولا يزال هناك نقص كبير في إيجاد الصيغ المحاسبية التي تربط بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في آن واحد، حيث إن المطلوب هو توفير المقاييس التي ترتكز على تكامل هذه الأبعاد.

ويعتمد ذلك على اشتقاق مقاييس تتعلق برأس المال الاجتماعي، وتحديد كيفية توزيع الأصول المختلفة مثل الأصول المادية والبيئية والمالية وغيرها، بين السكان والدول. ولعل النموذج الذي اقترحه الباحث يمثل مساهمة في هذا المجال.

وفي النهاية .. يتطلب فهم روابط التنمية المستدامة وإنجاز السياسة المطلوبة والموازنة بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية – إيجاد وسائل بحث متطورة ترتكز على نماذج حديثة من الأساليب الإحصائية.

ويكمن التحدي في قياس التنمية المستدامة – في تطوير مؤشرات جديدة وجمعها ضمن صيغ محاسبية. ويزودنا التحليل الصحيح بالأساس المطلوب لتطبيق سياسات التنمية المستدامة التي تعكس وبدقة تعقيدات العالم الحقيقي وخياراته.

المراجــــع

Periodicals

- Haan, de M. 2001. "A Structural Decomposition Analysis of Pollution in the Netherlands", ***Economic Systems Research***, 2, 181-96.

- Haan, de M.; W. Leunis and M. Verbruggen. 2002. ***"European Structural Indicators, a Way Forward",*** Statistics Netherlands", Voorburg / Heerlen.

- Haan, de M. and S.J. Keuning. 1996. "Taking the Environment into Account: the NAMEA Approach", ***Review of Income and Wealth***, 2, 131-48.

- Hamilton, K. 2000. ***"Sustaining economic welfare: estimating changes in per capita wealth,"*** Policy Research Working Paper No. 2498, The World Bank, Washington.

- Hardi, P. and T. Zdan. 1997. ***Assessing Sustainable Development: Principles in Practice.*** International Institute for Sustainable Development, Winnipeg.

- Hass, J. L.; F. Brunvoll and H. Hoie. 2002. ***"Overview of Sustainable Development Indicators Used by National and International Agencies"***, OECD Statistics Working Paper 2002/1, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.

- Iton, K. 2001. ***Indicators of Sustainable Development: Genuine Savings.*** The World Bank, Washington.

- Jacobsen, H.K. 2000. "Energy Demand, Structural Change and Trade: A Decomposition Analysis of the Danish Manufacturing Industry", ***Economic Systems Research***, 11, 319-43.

- Kunte, A. et al. 1998. ***Estimating National Wealth: Methodology and Results"***, World Bank Environment Department Papers No. 57, New York.

Conferences

- Commission of the European Communities. 2002a. ***"Communication from the Commission to the Spring European Council in Barcelona: The Lisbon Strategy–making Change Happen".***

- Commission of the European Communities. 2002b. ***"Communication from the Commission: Structural Indicators".***

- Commission of the European Communities, COM .2002. 14 final, Brussels.

- Commission of the European Communities, COM .2002. yyy final, Brussels.

- European Commission– Eurostat .2001. ***"NAMEAs for Air Emissions; Results of Pilot Studies"***, Office for 6 -Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

- OECD. 2000a. ***"Frameworks to Measure Sustainable Development"***, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.

- OECD. 2000b. ***"Towards Sustainable Development - Indicators to Measure Progress: Proceedings of the Rome Conference"***, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.

- OECD. 2001a. ***"Sustainable Development - Critical Issues"***, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.

- OECD. 2001b. ***"Policies to Enhance Sustainable Development"***, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.

- OECD. 2001c. ***"Towards a Sustainable Future - Communiqué of the OECD Council at Ministerial Level"***, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.

- OECD. 2001d. ***"The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital"***, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.

- OECD. 2002a. ***"Sustainable Development: A Framework for Peer Reviews and Related Indicators"***, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.

- OECD. 2002b. ***"Indicators to Measure Decoupling of Environmental Pressure from Economic Growth"***, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris

Accounting For Sustainable Development From the Perspective of Productive Companies

Dr. Essam Al Arbed

Associated Professor of Accounting & Information Systems
Faculty of Business and Finance
International University for Science & Technology
Arab Republic of Syria

Abstract

This paper has been written in response to the perception that 'sustainable development' (hereafter SD) and its derivatives are being used in, amongst others, the accounting literature in a way which equates SD development with 'good environmental management'. Further, the paper assumes that such usage of SD arises, at least in part, from a lack of awareness of the origins of the concept and of the debates which surrounded its origin. The paper, therefore, seeks to remedy this perceived problem by sketching the origins of debates about SD. The literature focused on is the international development literature because it was from this that the Brundtland Report originated. The paper then goes on to briefly outline how SD has been used in the business literature and in the accounting literature and contrasts this usage with its origins. As this task progresses it becomes evident that the meaning of SD is not at all fixed. Rather, SD has been moulded by various discourses to mean a variety of, often mutually exclusive, outcomes. In addition, as the concept has moved from one literature to the next its meaning has been modified as it has been translated into the terminology (and ideology) of the receiving discourse. The main conclusion of this paper, therefore, is the proposed framework for determining perfect values of assets responsible for sustainable development in productive companies.

ملخصات الرسائل الجامعية

التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية
وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية*

د. مؤيد يوسف نعمة الساعدي

ملخص أطروحة الدكتوراه:

تستند الرؤية الفلسفية لهذه الدراسة، إلى حقيقة ما وصل إليه الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال الحديث، في إحلال عمل المعرفة بديلًا عن المهارات اليدوية، وهذا العرض هو تأسيس ركيزة تستند إليها الدراسة في إطار العمل الميداني وفصولها الفكرية وتطبيقاتها الميدانية. إن أهم ما يستوقف المهتمين في ميدان الفكر الإداري اليوم، هو حالة التقاطع الحاد بين ما كان سائدًا من أفكار واتجاهات، وما آلت إليه حالة التطور الهائل الذي تشهدهُ البشرية في مجالاتها عامة، والمجال المعرفي خاصة، وأكثر ما يبرز هذا التقاطع، هو أن كثيرًا من المفاهيم في ميدان العلوم الاقتصادية والإدارية على سبيل المثال، قد تحركت حركة توافقية لتنسجم مع ما جاءت به نتائج هذا التطورات الهائلة، إذ لم يعد الكثير من هذه المفاهيم ملائمًا ومواكبًا للتطور الفكري في إطار ثورة المعرفة، فلو صح القول على أن البشرية قد توالت عليها ثلاثة عصور، لكان عصر المعرفة هو العصر الثالث الذي سيجعل من عصري الزراعة والصناعة تحفةً تاريخية ليس إلا.

وعلى الرغم من أن عصر الزراعة كان قد استمر طويلًا ليشهد مراحل تطورية كبيرة في حياة البشرية، ابتدأت بأهمية الإنسان ونشأته الفطرية، لتصل به إلى عصر الصناعة في منتصف القرن التاسع عشر، إلا إن هذا العصر لم يحرك إبداع الإنسان مثلما تحرك فيه بعد الثورة الصناعية، ذلك العصر الذي أخرج الحياة من رتابتها، ولعل المهتم بنشأة الإنسان وتطوره لم يلاحظ في عصر الزراعة ما يلاحظه في عصر الصناعة، فالثورات الأربعة التي شهدتها البشرية جاءت مترادفة أعقاب الثورة الصناعية لتشير إلى إن الإنسان خلال عصر الزراعة لم يتطور حضاريًا بنفس سرعة التطور الحضاري الذي شهده عصر الصناعة، وهذا دالة العلم والمعرفة المتزايدة التي اكتسبها الإنسان على مر الزمن.

وليس من المنطقي أن تحصل كل هذه التحولات في الكيان البشري، دون أن تلامس التشكيلات المؤسسية الاجتماعية، ومنها (العائلة والقبيلة والمدرسة والمنظمة والدولة ... وهلم جرا)، التي هي في حقيقتها إفرازًا حضاريًا من صنع البشر، لا بل حتى العلوم، فهذا علم الاقتصاد الذي كان يعرفه بالأمس

---

* أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد – 2006.

(Frank & Bernanke, 2002: 4)، على أنه علم الندرة، يأتي اليوم (نجم، 185:2005) ويعرفه بعلم الوفرة وما أوضح التباعد بين المفهومين.

واتساقًا مع اتجاهات الدراسة، والتي استمدت رؤيتها الفلسفية والفكرية من واحد من أهم التقاطعات الفكرية الهامة، التي تستوجب وقفة جادة من باحثي وكتاب الإدارة، والتي سيعزى على أساسها أصل فكرة المعرفة وبوادر استعمالها، وهو ما جاء به رائد الإدارة (Peter F. Drucker) ليشير بقلم الأنصاف إلى (Ferderick W. Taylor) (1856-1915)، مؤسس فلسفة الإدارة العلمية، ليخرجه من مضلة الاتهام إلى حيث ما يستحق، إذ وصفه " بأنه أول شخص يطبق المعرفة على العمل، وكان ذلك سببًا في إكسابهِ عدائية لا تنكر من اتحادات العمل آنذاك، والتي كانت كلها اتحادات حرفية تعتمد على المهارة الحرفية واحتكارها لها " (Drucker , 1999: 3).

لقد عزى دراكر سر نجاحات العالم في أمريكا وألمانيا وبريطانيا واليابان ودول جنوب شرق آسيا، ومنذ الحرب العالمية الأولى والثانية وإلى يومنا هذا إلى اعتمادها فلسفة تايلور، وهذا صحيح فيما يتعلق بتوسيع العمل وإغنائه وتناوب الوظيفة والتي استفادت كلها من طرائق تايلور لتقليل أعباء العمل، ومن ثم زيادة إنتاجية العاملين، لتعتمد وبنجاح من قبل خطوط التجميع في شركة فورد بشكل متقدم عام (1914)، وكذلك الحال فيما يخص حلقات الجودة اليابانية وفلسفة التحسين المستمر (Kaizen) والإنتاج الآني (Just In Time)، وصولًا إلى أفضل مثال وهو إدارة الجودة الشاملة (T Q M) وما جاء به (Adward Deming).

وهكذا تتبدد النظرة التي تمجد الخبرة في الغرب، كونها مفهومًا متطلع إلى منحنيات الخبرة، التي يؤدي التكرار والزمن فيها دورًا فاعلًا في خلق حالة التعود المستند إلى منطق التعلم التكيفي، الذي يمثل أوطأ مستويات التعلم التي لا تبعث على الإبداع، ليحل محلها منطق المعرفة، ذلك المنطق المتطلع إلى المستقبل، إذ إن كل شيء فيه مصاحب لحالة عدم التأكد التي تستفز مكنونات العقل البشري، لتستنهض فيه مكامن الإبداع من خلال التعلم التوليدي، فالتعلم الذي يسهم في تغيير الخرائط العقلية للشخص والمنظمة.

وإذا ما جاء تسعينيات القرن العشرين، فان الدول الكبرى تنازلت عن مفهوم القوة التقليدي، الذي كانت تعتمده في التعامل مع الظواهر العالمية، ليحل محله فهمًا آخرًا للقوة، فلم تعد قوة أية بلد منوطة بكبر ترسانته الحربية، أو بما يمتلك من ثروات طبيعية في باطن أرضه، بقدر ما تقاس قوته، بعدد العقول التي يحتضنها، وهكذا جاءت عبارة (المعرفة قوة) (Knowledge Is Power) التي أطلقها

(Adward Frinbawem) عام (1980) في المؤتمر العالمي الأول للذكاء الاصطناعي، لتضع الفكر التنظيمي امام تحديات المعرفة وما بزغ عنها من مفاهيم جديدة تدور في فلك المعرفة، على سبيل المثال التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وصناع المعرفة وهكذا، بل لم يتوقف السيل الجارف للتطور العلمي حتى عند احدث المفاهيم، فها هي إدارة المعرفة (Knowledge Management) اليوم، ولم يمضِ على حداثتها إلا بضع سنين حتى تتعرض لانتقادات تدعو إلى التحول من مفهوم إدارة المعرفة إلى مفهوم المشاركة بالمعرفة (Knowledge Sharing)، ولعل تعالي الأصوات حول قوة العمل المتحركة ودوران العمل والمنظمات الافتراضية، جعل المنظمات تخشى على مستقبلها جراء الانتقال المفاجئ لأصحاب الخبرة أو جذبهم من قبل شركات منافسة وما ينتج عن ذلك من تسرب وضياع لمعرفة المنظمة، وهكذا بدأ التفكير ببناء قاعدة المعرفة من خلال ربط التعلم الشخصي بالقاعدة المعرفية للمنظمة في طريق بناء ذاكرة تنظيمية، وهذا واقع يحتمهُ المنطق، لذلك فان الكتابات التي تناولت إدارة المعرفة اليوم باتت تواجه تساؤلًا حرجًا مفاده، إن المعرفة التي لا يمكن انتزاعها كيف يمكن إدارتها ؟، فكيف السبيل إذن لتصبح هذه المعرفة جزءً من أُصول المنظمة ؟ وما هي التقنيات اللازمة للالتصاق بها في شقها الضمني خاصة لغرض انتزاعها؟ وما هي خصائص الأشخاص اللذين سيعتمدون بوصفهم صناعًا للمعرفة اللازمة؟ وهذا بحد ذاتهِ محرك قوي نحو دراسات انتزاع المعرفة واليات الارتباط بها، تمهيدًا لخزنها ونشرها وإعادة استعمالها، وهو ما جاءت من اجله هذه الدراسة.

وفي إطار هذه التجاذبات الفكرية جرت صياغة إشكالية الدراسة بصيغة تساؤلات ذات توجهين، توجه فكري عام، وآخر تطبيقي خاص، إذ تكفلت ثلاثة فصول بتقويم فكري فلسفي لمتغيرات الدراسة، والذي يمثل الإجابة عن الإشكالية الفكرية، فيما تمثلت الإجابة عن تساؤلاتها التطبيقية بتشخيص مستوى أهمية متغيراتها، وتحليل علاقات التأثير بينها.

أما أهداف الدراسة فقد جاءت لتنتقل بالتعلم التنظيمي من الفهم العام له والمستند إلى النظريات الاجتماعية والنفسية، إلى الفهم الخاص به الذي يستند إلى منظور تنظيمي، ولتحدد مناطقه في المنظمات ذات العلاقة، وطبيعتهِ، ومدى إسهامهُ في تغيير الخرائط الإدراكية للعاملين، كما جاءت الدراسة لتنقل بمفهوم المعرفة التنظيمية (Organizational knowledge) من كونها مفهومًا تاريخيًا يستند إلى الخبرة، إلى كونها مفهومًا معرفيًا ذهنيًا يشكل رأس المال الفكري أحد منتجاتها في المنظمات موضوع البحث، ينتقل بها من تفكير الكفاءة المستند إلى الخبرة، إلى تفكير الفاعلية المستند إلى المعرفة، ويبعدها بنفس الوقت عن الارتجال التنظيمي (Organizational Improvisation)، الذي يستند إلى الذاكرة

التشغيلية قصيرة الأمد. كما هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الموارد البشرية العاملة في المنظمات المبحوثة، مستفيدة من الانقلاب الحاصل في مفهوم الموارد البشرية من كونها قوة عاملة أو قوة بشرية، إلى قوة عالمة يشار إليها اليوم بمصطلح صناع المعرفة (Knowledge Workers)، وهذا ما يغير الفهم لدينا من كونها عنصر كلفة إلى عنصر استثمار، وما سيترتب على ذلك من تحولات في الفكر الإداري التقليدي.

وفي مجال تحديد أهمية الدراسة، فقد توخت الدراسة عددا من الأهميات، كان من أبرزها تأسيس اطر فكرية لفلسفة الذاكرة التنظيمية تستند إلى فهم إستراتيجي لدور التعلم التنظيمي في بنائها، واستثارة دافعية القيادات الإدارية للارتقاء بفهم المعرفة بوصفها موجودًا معرفيًا جوهريًا ينبغي اعتماده في اتخاذ قرارات المنظمة الإستراتيجية والمحافظة عليه، فضلًا عن إن الدراسة يتوقع منها أن تقدم فهمًا جديدا لدور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

جرى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها في إطار عمل المنظمات الصحية، إذ حددت المديرية العامة لمدينة الطب والمنظمات الصحية التابعة لها، بوصفها مجتمعًا لأجراء الدراسة اختيرت منه عينة قصدية من صناع المعرفة قوامها (51) شخصًا من العاملين الذين تعتمد أعمالهم المعرفة في ثلاث منظمات هي (المركز العراقي لأمراض القلب ومستشفى أمراض الجهاز الهضمي والكبد التعليمي ومركز الطب الصيني التقليدي)، جرى مسح آرائهم من خلال استبانة صممت بأسلوب راعى المتطلبات والشروط العلمية المتبعة في تصميم المقاييس، إذ أجريت اختبارات الصدق والثبات اللازمة، فضلًا عن استعمال عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية اللامعلمية التي تتناسب وطبيعة متغيرات الدراسة الوصفية، وذلك بغرض جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية. مستعينة بالبرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS 13 , Minitab).

ولما كانت الدراسة ذات نهج تشخيصي تحليلي، فإنها استعملت منهج الدراسة الذي يطلق عليه بمنهج (البحث القائم والتحليل ألبعدي) لتحقيق أهدافها في تشخيص وتحليل مراميها، وهو منهج حديث أكده الباحثون على انه الأكثر دقة في مجال الدراسات التي تتعدد فيها الحقول العلمية، إذ أن الدراسة الحالية جمعت بين اختصاصات مختلفة، حتمتها طبيعة متغيراتها في مجالات (السلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية).

خرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخصت حقيقة وواقع فلسفة التعلم التنظيمي السائدة في بيئة التطبيق، كما حددت طبيعة الذاكرة التنظيمية فلسفةً وبناءً واستعمالاً، وتوصلت إلى ماهية الموارد البشرية العاملة في المنظمات المبحوثة، كما إنها حددت دور كل من هذه المتغيرات في توجيه متغيرات مخطط الدراسة.

كما قدمت الدراسة توصيات كانت في جلها الغالب من مشاهدات الباحث، فضلًا عن تلـك التـي استوحيت مما أسفرت عنه الاستنتاجات النظرية والتطبيقية. وقدمت عددًا من المقترحات التي كان بود الباحث التوصل إليها ضمن سياق الدراسة، لولا التقيد بأهدافها العلمية المحددة أولاً، ومن باب فـسح المجال لباحثين آخرين أن يطوروا ما توصلت إليه هذه الدراسة المتواضعة، التي لا تدعي الكمال.

تسلسلت فصول الدراسة حسب منهجية مبتدئة بفصل أول عرض الدراسات السابقة التي اعتمـدتها الدراسة في مبحث، فيما تكفل مبحثُ ثانٍ بتفصيل منهجية الدراســة، أمــا الفـصول، الثـاني والثالـث والرابــع، فقد اختصت بالإيضاح الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة الثلاث، وهي (الـتعلم التنظيمـي والذاكرة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، وقـد انـصب اهتمـام الفـصلين الخـامس والسادس، على الجهد الإحصائي المطلوب للإجابة عن التساؤلات التي أثيرت فـي منهجيـة الدراسـة، تختتم بفصل سابع أوضح الاستنتاجات التي جرى التوصل إليها والتوصيات وعددًا من المقترحات.

عرض كتاب

المحاسبـــة الحكوميـــة

تأليف: الدكتور/ محمد خالد المهايني



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
(جامعة الدول العربية)
القاهــرة، 2009

يشهد عالمنا اليوم تطوراً متسارعاً في مفاهيم الإدارة العامة وفي أنظمتهـا وفـي الوسـائل المساعدة لتحقيق إدارة قادرة على تنفيذ خطط الدولة وسياستها العامة بكفاية وفعالية. ومن المؤكد أن أنظمة الحسابات الحكومية ووسائل وإجراءات تنفيذها تعتبر اليوم من الوسائل المهمة في ترشيد إدارة المال العام، إذ يقع على عاتق هذه الأنظمة توفير المعلومات والبيانات بالسرعة المطلوبـة لمتخذي القرارات المختلفة بشكل يسهل توضيح سير الأعمال وإنجازاتها وتكلفتها في أجهزة الإدارة العامة، كما أن هذه المعلومات والبيانات تسمح بتحقيق رقابة فعالة على إدارة المال العام لتحقيـق الأهداف المنشودة.

وبذلك تلعب المحاسبة الحكومية دورًا مهمًا في القضايا المالية المتعلقة بالدولة سواء أكان ذلك في المجال النظري أم في المجال التطبيقي.

كما أن عملية النمو في أي مجتمع من المجتمعات لا بد لها من تضافر عوامل عديدة، ويعد من أهم هذه العوامل تنسيق وتضافر الجهود وتوجيهها لهذه الغاية، وهذا ما دفع بعلماء الاقتصاد والمالية للبحث عن أساليب ووسائل جديدة لتطوير الأدوات المستخدمة من قبل الحكومات لتحقيق أهداف التنمية. إذ برزت مبادئ ومفاهيم حديثة لإعداد الموازنة العامة للدولة، لاسيما في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، ولا يزال البحث والدراسة مستمرين في هذا الاتجاه.

ففي حين كانت الموازنة العامة للدولة تمثل جانبين للإنفاق العام والإيرادات العامة، يمثل تفاضلهما العجز أو الفائض السنوي، وتمسك حساباتها على الأساس النقدي، فقد تحولت إلى موازنة تضم في جانبيها الأصول والخصوم وحسابات للنتيجة، وبذلك اقتربت في تبويبها والرقابة عليها، وتقويم أداء النشاط الحكومي، ومسك حساباتها من الأساليب المطبقة في محاسبة موازنات المشاريع الاقتصادية.

كما زاد اهتمام المنظمات المهنية بمعايير المحاسبة الحكومية، نتيجة صدور المعايير الدولية لمحاسبة القطاع العام التي تعنى بالمعايير المحاسبية المطبقة على حسابات الحكومة والمنشآت غير الربحية وذلك في نهاية القرن الماضي ومع بداية الألفية الثالثة، بعد أن كانت تلك المنظمات المهنية تركز اهتمامها على المعايير الخاصة بمحاسبة الوحدات الاقتصادية ومشاريعها، وذلك نظراً لتزايد الاهتمام بالموازنة العامة للدولة وتوسع وظائفها وأهدافها، وبالتالي ضرورة إيلاء الاهتمام بالمعايير اللازمة لمسك حساباتها والرقابة على أداء النشاط الحكومي نظراً لمنعكساته على المتغيرات الإجمالية للاقتصاد الوطني.

وبذلك فقد توسعت أهداف المحاسبة الحكومية، لتشمل تحليل البرامج والأنشطة الحكومية المختلفة المخطط لها سواء في الخطط قصيرة الأجل (الموازنة العامة) أم في الخطط طويلة الأجل، والاهتمام بتحسين الأداء والرقابة على المال العام وإدارته، إضافة إلى معالجة معاملات الحكومة المالية محاسبياً، وما رافق ذلك من ثورة في عالم الاتصالات والمعلومات، وأتمتة العمل الحكومي، وبالتالي ازدادت الحاجة إلى تطوير الخدمات التي تقدمها المحاسبة الحكومية.

ويتناول هذا الكتاب مفهوم المحاسبة الحكومية والمنشآت غير الربحية وأهدافها ووظائفها، والعلاقة وأوجه الشبه والاختلاف بين المحاسبة الحكومية وبين كل من المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف ودور فروع المحاسبة، لاسيما محاسبة التكاليف، في تطوير المحاسبة الحكومية والإطار النظري للمحاسبة الحكومية وآفاق تطورها والجهات المستفيدة من بياناتها.

فضلاً عن دراسة نظرية المحاسبة في كلٍ من المشروعات الاقتصادية والوحدات الحكومية، لاسيما بعد التطور الهام والتحول من النظرية التقليدية للمحاسبة الحكومية إلى محاسبة الأموال المخصصة، والانتقال في أسس التسجيل والقياس في المحاسبة الحكومية من الأساس النقدي إلى أساس الاستحقاق أو أساس الاستحقاق المعدل. كما يشمل هذا الكتاب الأسس المحاسبية التي يمكن الاعتماد عليها في المحاسبة الحكومية، وكيفية معالجة عمليات الحكومة، وإعداد التقارير والقوائم المالية وفقاً لكل من تلك الأسس من الناحية العلمية والتطبيقية.

ونظرًا لأهمية معايير المحاسبة الحكومية الدولية للقطاع العام حيث صدر حتى الآن أربعة وعشرون معيارًا دوليًا فقد تناول الكتاب هذه المعايير الدولية والأبحاث والنظرية الحديثة للمحاسبة الحكومية بالعرض والتحليل، بهدف تقديم إصدار حديث للمحاسبة الحكومية في عصر العولمة والاتصالات.

ومع الأخذ بالحسبان أن المحاسبة الحكومية تعنى بمسك حسابات النفقات والإيرادات للموازنة العامة للدولة، فقد تناول هذا الكتاب المبادئ والسياسات العامة للمحاسبة الحكومية وعلاقتها بالموازنة العامة للدولة في ظل مراحل تطور الموازنة العامة وتبويبها وعلاقتها بتطور المحاسبة الحكومية.

كما تضمن هذا الكتاب في الملاحق تصنيف الحسابات الحكومية وفق الأنظمة الدولية ومنها نظام الإحصاءات المالية الحكومية (GFS) الصادر عن صندوق النقد الدولي، وتصنيف الحسابات والوظائف الحكومية الصادرين عن هيئة الأمم المتحدة.

وقد اعتمد المؤلف في هذا الإصدار منهجية تلبي احتياجات الممارسين في الإدارات الحكومية في البلدان العربية وذلك بالتركيز على الجوانب العملية، إضافة إلى الجوانب العلمية (الأكاديمية)، بالإفادة من الخبرة والممارسة الطويلة للمؤلف في هذا المجال.

آملين أن يشكل هذا الإصدار مساهمة إضافية ترفد المكتبة العربية بمؤلف حديث في المحاسبة الحكومية يفيد الدارسين والباحثين في الجامعات العربية والممارسين والعاملين وجميع المهتمين في الإدارات والمنظمات الحكومية في البلدان العربية.

بحوث باللغة الإنجليزية

Applying Relevant Theories On Why Investors Want Dividends: Evidence from Amman Stock Exchange Market*

Dr. Abdelrahim Moh'd A. Kadoumi

Chairman, Department of Finance
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Zarqa University
The Hashemite Kingdom of Jordan

Abstract

Taking in consideration the term usually refers to cash paid out of earnings, this paper develops in a new place a test of different theories related to why investors want dividend. By allowing stockholders at Amman Stock Exchange Market of Jordan to participate in answering a questionnaire, it becomes possible to determine theories applicable to stockholders' behavior, or others that are not applicable. It is found that cash dividends can be used to reduce uncertainty, a clientele effect, and as a tool of signaling. At the same time, investors refuse the theories of relevancy, free cash flow hypothesis, and specific tools of agency cost. Interestingly, this result is significant to high top management in deciding its dividends policy or maximizing stockholders interest.

For those who belief in irrelevancy theory, dividend payout policy has no effect on the value of the firm, stockholders will not be better off if the firm increases its payments. The question is should the firm pay out a large percentage of its earnings now or small (or even zero)? Is with the same answer of no matter. When dividend regarded as signals, management can use it to convey their optimistic massages cheaply to allow for the changes in their policy provide information regarding the future prospects of the firm. In this case, shareholders consider the world irrelevant in terms of maximizing values but it is remain a valuable source of information.

For those who like the firms that pay hard cash, there is something to say for cash in hand more valuable over the hope of future profits. Those firms should strive to maintain an uninterrupted record of dividend payments, or avoid its increases to the level that might have to be rescinded in the future. For shareholders who view cash dividends as a reliable predictor of the firm's future prospects, its initiations or increases reveal information regarding changes in firms risk. Therefore, managers need to know how beta, unsystematic risk and dividend clienteles may explain more of the market reaction to its increases.

* تم تسلم البحث في فبراير 2007، وقُبل للنشر في فبراير 2008.

1- Introduction and theoretical framework:

In their attempt to answer whether the firm should pay out cash immediately or invest it and pay it out later, Dong, Robinson and Veld (2005) limited the answer based upon individual investors behavior. The issue that undo management's rationing on dividend policy by different arguments of its irrelevancy.

It is common for any party to perceive its own notion as an optimal. Bhattacharya (1979, 1980) describes situations at which top managements fall into the default mode of applying a set of dividend tactics or rules, to achieve what they intend not necessary to what stockholders desire. Leaving the theory of irrelevancy away for a while, Linter (1956), Healy and Palepu (1988) assure that management uses dividend information to signal their private information costless, and credibly, in order to influence stockholders behavior. Gorman, Weigand and Zwirlein (2006) find a permanent reduction in stock return volatility following the resumption of regular cash payments.

Many previous studies pose a major question by both finance and management researchers about why stockholders, on average, ask for dividends. Different researchers at different places have the right to ask the same questions, and to find if the answers of different places are the same. Jensen (1986) proposes a theory of free cash flow to explain why managers may undertake projects, which yield negative benefits to shareholders. Free cash flow theory implies that managers of firms with unused borrowing power and large free cash flows are more likely to undertake low-benefits or even destroying projects. All of that will not serve the interest of stockholders.

Manos (2002), Holder, Langrehr, and Hexter (1998) tighted the rising conflicts between the firm and its non-equity stakeholders by the way the firm is using its free cash flow as an additional agency variable. Hansen, Kumar, and Shome (1994) related the agency costs in firms to the extended conflict of interests between stockholders and regulators. Schooley and Bareny (1994) positively related both of the agency cost variables and ownership dispersion to the dividend policy of firms. Khanna and Palepu (2000) proposed inducing external monitoring to minimise the agency costs. For all of them, dividend payments were a way to manage the conflict between stockholders and management.

In a study conducted out of USA and in order to minimize the management-induced risk, Gregory (2005) found no evidence in UK to support both of Jensen (1986), Miller and Modigliane (1961) hypotheses of irrelevancy. Other theories

such as uncertainty, cliental effect, free cash flow, agency costs, and signaling, separately shared in answering of why investors want cash dividends. Such theories have been confined largely by US studies.

The problem of this study is the absence of common agreement between scholars about the relevancy of cash dividends. While the irrelevancy theorem of Miller and Modigliani (1961) implies about no reason to suspect that its payments play a role in determining equity price levels or equity returns, the theorem is silent on its usefulness.

The Problem of no common agreement kept the relevancy issue still a source of confusing or conflict about what dividends can do for individual stockholders, and encourages different considerable studies. The main objective of this study is similar to those conducted for the hope of finding out what are type of pitfalls and motives the dividend is holding or filling in respect to the attitude gab of individual stockholders.

One of the confusing issues was the finding of Fama and French (2001) about the fallen proportion of U.S. firms paying cash dividends from 66.5% in 1978 to 28% in 1999. Kalay (1982) uncovered another confusing type of conflict between stockholders, bondholders, and management. The conflict emerged with bondholders due to the reduction impact of its payments on the asset pool used to pay interest and principal. The debt portion becomes more risky or less valuable, reduces the value of the remaining assets and makes the option to convert the bonds to stock less valuable.

Firms because of the dividend buzzle have taken more endless confusing procedures. Grullon, Gustave Michael and Swaminathan (2002), Boudoukh et al (2007) show that firms have gradually substituted repurchases for dividend, Baker et al (2005) gave dividends a signaling role due to information asymmetry between stockholders and management. Parikh (2007) considered the managerial efficiency a possibility of better investment decisions due to leaving management with little discretionary cash. All of that implies more dividend payments; managers need to turn back to capital markets to fund investments. Parikh calls external examiners and creditors to practice their controlling efforts and help in capturing management misuse of excess fund. Benite (2002), Guttman et al (2007) recommended the use of the cash leftover, a possible good signal of managerial efficiency built upon its allocation between investment and dividends.

In order to participate in solving the problem of this study, the following questions have been raised:

1- Do investors want more cash dividends?

2- Does increasing cash dividend ended by reducing uncertainty?

3- Do individual investors tend to enhance their consuming with high dividend payment?

4- Do high dividend payments tend to reduce the agency cost?

5- Do individual investors prefer a low free cash flow lift with management?

6- Do cash dividends represent a signaling source of information about future or current prosperity?

In spite of the previous researchers' attempts in providing insights theoretical and empirical into the dividend puzzle, the issue of why firms pay it is as yet unresolved. Saxena (2004), Baker et al (2005) summarized the following several proposed answers inspire of unanimity among researchers. Firms use dividends as a mechanism for financial signaling to the outsiders regarding the stability and growth prospects of the firm. Its payments play an important role in a firm's capital structure. It is paid only if a firm does not have profitable investment opportunities, its announcements or increases occur only when firms are confident of keeping up with their good performance. Furthermore, a firm's stock price is affected by the dividend pattern and therefore, financial manages need to understand its dynamics and impact on the value of a firm which relies on the assumption that the firm's payments record remains until eternity.

2- Literature review:

This part as other many studies provides tests to the theories related to cash dividend payments. Miller and Modigliani (1961) in their dividend irrelevancy theory show that in a perfect and complete capital market the dividend policy of a firm does not affect its value. It means that investors are indifferent toward receiving cash dividends or any other alternatives. Purchasing and selling equities enables them to replicate a similar stream of payments. In their explanation to this theory Ross Wethersfield and Jordan (1998) assumed no change in the value of the stock by any switch in the divided policy even though the firm sold some new stocks or bonds to finance its payments.

However, since capital markets are not perfect, information asymmetry between major parties may cause investors to prefer and ask for more cash dividends. To them, cash dividends may become a better alternative and cannot be replicated by any other choice. It is then not surprising to find a considerable

literature exploiting the properties of dividends to another case of relevance. Gordon (1961), (1962), relates increasing uncertainty to a risky capital markets and share prices volatility, which together induce uncertain capital gain. In such an environment, outside shareholders prefer a high payment policy. Ross, Westerfield, and Jordan (1998) assure that outside investors prefer high payments policy under a framework of both conflict between them and management, as a real life, and because of a high market uncertainty.

Agency cost is an information asymmetries cause. It is a problem stems from conflict of interests between parties of the same firm and ownership dispersion. In management causes conflict. Jensen and Meckling (1976) illustrate that with little external control, managers and insiders will indulge in excessive perquisite consumption either through out right consumption of corporate resources or through inefficient management and inappropriate policies. Gordon (1962) matched between moral hazard problem due to management behavior and outsiders preference a high payment policy. The shareholders cause conflict derived from their preferences dividend today than a highly uncertain capital gain from buying and selling equities. Easterbrook (1984) argues that dividends reduce the over investment problem, because it increase the frequency with which firms have to go to equity markets in order to raise additional capital. In the process of attracting new equity, firms subject themselves to the monitoring and disciplining of these markets.

The game is to shrink the management overwhelming and control as a way to minimize the agency cost. Under creditors cause, Aivazian and Gallen (1980) gave leverage the control ability of the agency costs due to the creditor's role in capturing management's action. Myers (1977) argues that a firm with growth opportunities imposes a negative externality on its optimal investment strategy. Investors tend to use all possible ways to capture management assumed engagements in excessive consumption of perquisites. To do so, stockholders may ask for a higher level of dividend payments.

Ross and Westerfield and Jordan (1998) state the role of clientele effect due to different groups of investors with different levels of incentives. Some groups may prefer to buy lower payment stocks, and others may prefer high payout. Companies with high payout will thus attract those who prefer high dividends, and those with low payout will attract those who don't prefer. Sherin and Statman (1984) indicate the presence of differences between receiving cash from dividends or from capital gain. Investors want dividends because of self-control,

which is to restrict themselves from consuming too much from their present accumulated wealth. They prefer to consume from current income, and don't want to involve in capital gain transactions. In case of elderly (retired) investors, with little current income and who rely more heavily on income from their dividends, are in preferences for it. They hesitate to gain their current income from buying and selling common stocks due to its high risky transactions.

According to the main objective of management intends to enhance and strengthen the natural interest of stockholders, there is a need to understand their types and desires. The high dividend firms can increase the value of their stock based on their clients' preferences. Ross, Westerfield, and Jordan (1998), Allen, Franckling Bernardo, and Welch (2000) argue that if clienteles exist and as long as enough high-dividends firms satisfy the dividend - loving investors, a firm will not be able to boost its share price by paying higher. A firm can boost its share price by having both, a higher dividend payout ratio and unsatisfied dividend- loving investors.

Net free cash flow is what remains after the positive undertaken net present value projects. In case of information asymmetry, stockholders become worried from hiring the free cash flow in negative net present value projects. Stockholders in this case will demand a higher dividend. Black (1976) remarks that such payments can mitigate a potential overinvestment problem because it reduces the amount of free cash flow available to managers. Firms with less or no information asymmetry may increase dividends if they have excessive net free cash flow. Lie (2000), Allen and Michely (2003) found that firms anticipating declining investment opportunities are likely to increase its payments. Fama and French (2001) assured that with less information asymmetries, those large and profitable firms pay the most. Stockholders in case of information asymmetry need a strong recommitment from managers to not investing excess cash in a negative net present value projects. Stockholders become more demand for dividend to ensure less free cash flows available to be wasted on inefficient projects. Stockholders will fight to minimize the net free cash flow when they disagree with their managers and consequently, try to block their decisions.

Bhattacharya (1979), John and Williams (1985), Miller and Rock (1985), Ravid and Sarig (1991) argue that information asymmetries between firms and outside stockholders may induce a signaling role for dividends. It communicates management inside information about a firm's future earnings. DeAngelo and Skinner (1996) found that firms are more likely to reduce it when current and future earnings are negative. Venkatesh (1989), Dyd and Weigand (1998),

considered such payments as a signal for risk. A significant decline has been recorded in Beta and other risk factor subsequent to its increases. Gorman, Weigand and Zwirlien (2003) indicated in their empirical studies a permanent reduction in stock return volatility and favorable changes in profitability. However, Benartze, Michaely, and Thaker (1997), Miller (1961) (1985) (1987) concluded that dividend changes have no information content about future earnings, and it is not an earnings-leading indicator. In spite of that, management may signal information to affect the attitude of stockholders toward the future prosperity of the firm. Grullon et al (2002), Martins (2007) find out the possibility of using dividend payments to convey information by firms, which are not enough matured. The matured firms do not, usually, change their status after their policy announcements. Neves et al (2006), Lonkani et al (2007) suggested the use of such payments as a complete signal with an explanatory power on predicted future performance. To do so, they recommended a must surprise of dividend announcement to stockholders.

3- Research hypotheses:

H1- Investors want more cash dividends.

This hypothesis related to management engagement in a payment policy desired by stockholders. In such a framework, outsiders may or may not prefer to choose and hold high dividend shares on obtaining cash by selling or buying some of them.

H2- A high cash dividend reduces uncertainty.

This hypothesis assumes that firms with more stable earnings are with higher quality, pay higher dividends, with less cash available to invest in new growth projects and then its dividend yield is a more substantial fraction of the total returns in a down market than in up markets. Such firms offering more certainty about its future earnings and gaining a better trust.

H3- Individual investors tend to consume more with high dividend payments. It is to investigate if investors or outside shareholders are more likely to use their dividend for current consumption, or sell part of their stakes because their current income is not sufficient.

H4- High dividend payment reduces the agency cost.

This hypothesis identifies the agency costs inherited in the conflict between management and shareholders. In such a conflict, shareholders wish to receive dividends because they believe the company will otherwise invest the money unprofitable. They try all means to draw as

much money as they could by trying the following cases: (a) to receive cash dividend even if a company would have to issue new shares of common stock, or even (b) to borrow in order to finance its payments..

H5- Individual investors prefer low free cash flow lifted with management. This hypothesis describes one type of conflict mentioned by the agency theory. Stockholders fight to prevent management from exercising its more prestigious attempt, instead of paying dividends. Stockholders may believe that receiving dividends is a way to minimize the free cash lifted with managements.

H6- Cash dividends represent a signaling source of information about future or current prosperity. Signaling is one of the motives for corporate managers to repurchase shares, the predominate theory in explaining the cause and effects of share repurchase, and the basis existence of asymmetric information between management and investors. Based of this theory, management uses open-market share repurchases in, (1) signaling to the market in response to mispricing of the company's stock, (2) discouraging free cash flow, (3) altering capital structure, and (4) increasing earning per share. Jong, Vijk, and Veld (2000) assured the possibility of using the free cash flow to buy back shares when it is undervalued.

The cost of signaling is the dispersion of future cash flow to shareholders. Vermaelen (1981), Grullon et al (2004) Schmidt (2006) suggests that small firms are expected to signal more information when they repurchase their share.

4- Data and research method:

The sample employed in this study is a group of individual investors who were at Amman Stock Exchange Market (ASEM) Dealing Room on November 2007. They daily participate in buying and selling activities and share common characteristics. 5% of them hold a doctorate degree, 55% hold Bachelor or Master, 30% hold a two-year diploma, and 10% hold a high school diploma. 45% of them work for corporations, 20% for the government, 25% own their private businesses, and 10% are retired persons. 39% of them are above 50 years old, 58% are above 25 years old and less than 50, and the rest of them, 3%, are less than 25 years old.

Their income average is with less than JD500 a month for 25% of them, with less than JD1000 for 30%, with less than JD period 1500 for 25% and with higher than JD1500 for 20%. For the holding period, 65%, of them hold their current shares for more than two years, 15% hold their shares for longer than one year and the rest of them 20% for less than one year.

A questionnaire submitted randomly by hands to 200 stockholders of different Jordan corporations. Total respondents counted by 158 investors equal to (79%) of the total distributed Arabic Language questionnaires. The questionnaire consists of 19 questions (see the Appendixes) with a scale of 1 to 7. Scale number 4 is neutral, 1 reflects week agreement, and 7 is a strongly one. The questions 1 to 2 were designated to test hypothesis number one, 3 to 7 for hypothesis number two, 8 to 11 for hypothesis number three, 13 to 14 for hypothesis number four, 15 to 16 for hypothesis number five, and 17 to 19 for hypothesis number six.

Data measurement has been developed and advantaged the way collected by Dong, Robinson, and Veld (2005), and Baker et al (2005), who applied the t-test. A one - sample t - test is mainly used to test the study hypothesis, in addition to factor analysis technique and Cronback's alpha to test for data reliability. The following equation illustrates "t" parameters.

$$t = \frac{\overline{x} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

$\overline{x}$- is the arithmetic mean of each tested variable.

μ- is the tested value, equal to (4).

t- is the toll number of standard deviations counted for the differences between the arithmetic mean of tested variable and the tested value of (4), ($\overline{x} - \mu$). If the value of t equals zero, then $\overline{x} = 4$. However, if (t) value is with a high positive or negative value, then differences ($\overline{x} - \mu$) become bigger.

n- sample size.

σ- Standard deviation.

Usually, each null hypothesis is designated as following:

$H_0 : \mu = 4$. The null is rejected if the t equals a big absolute value, and its significant (2 - tailed) is less than the level of 5%.

5- Analysis and Results:

First analysis part shows the descriptive statistics of the collected data. Table one demonstrates the distributed question's mean, standard deviation, t-test and level of significant. The rejected questions are with less arithmetic mean of (4) and less than 5% (2 - tailed) significant level.

Table (1)
Data Analysis Testing Variables

Variable number	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Stad. Deviation	Stad. Error Mean
1	3.37	-3.650	157	0.000	2.16	1.7
2	3.84	-0.987	157	0.325	2.01	1.6
3	3.68	- 2.198	157	0.029	1.81	1.4
4	3.46	- 3.223	157	0.002	2.98	1.7
5	4.03	0.215	157	0.830	1.85	1.5
6	3.89	-0.771	157	0.442	1.86	1.5
7	4.02	0.122	157	0.903	1.95	1.6
8	3.90	-0.679	157	0.498	1.88	1.5
9	3.82	-1.204	157	0.230	1.85	1.5
10	4.15	1.061	157	0.290	1.80	1.4
11	3.96	-0.254	157	0.800	1.88	1.5
12	3.82	-1.169	157	0.244	1.97	1.6
13	3.27	- 4.505	157	0.000	2.05	1.6
14	3.09	- 6.048	157	0.000	1.88	1.5
15	3.67	- 2.094	157	0.038	1.98	1.6
16	3.62.	- 2.468	157	0.015	1.93	1.5
17	4.18	1.035	157	0.302	2.15	1.7
18	4.11	0.758	157	0.449	1.88	1.5
19	4.39	2.410	157	0.017	2.05	1.6

To see the variables look at the Appendixes.

From table (1), respondents reject the claims of question 1, 3, 4, 13, 14, 15, 16, and 19. Such rejections imply the followings: stockholders don't buy shares for its high dividends, low dividend payments has no meaning with the size of cash lifted with the issuing firm, higher dividend shares is not the lower risky ones, stockholders don't ask the issuing firms to issue new shares of common stock in order to afford dividend payments. Their rejection of question 14 implies the refusal of dividends if it is financed by new loans. In addition, they refuse repurchase stocks policy when the issuing firms adapt it, as a signal for undervalued stock current prosperity.

From table (1) respondents fail to reject the claims of question 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 17, and 18. Such failure is due to the lower arithmetic mean and higher than 5% (2 - tailed) significant level. The distracted points are the following:

Stockholders prefer getting money from dividends in a down market than in up markets, dividend - paying stocks offer more certainty about future earnings, but it is not a guarantee for not hiding facts or "cooking the looks" by management.

In addition, the respondents admitted of using dividend beside their current income or selling part of their stocks to finance their current consumption. They prefer to buy high paying stocks in down economy; they believe that companies may invest the lifted cash unprofitable, consider dividend, as a good signal about future earnings and its decreases is a bad one.

The second part of the analysis is devoted to test for the data reliability. Applying factor analysis shows in table (2) (Appendices) that the data is unidirectional. There is no dimensional effect in the data. However, the factor analysis does not give any help in reducing the 19 variables of this research. The Cronbak's alpha indicates very high data reliability at (0.99).

The third analysis part reflects the tested hypothesis of different theories. Table (3) shows respondents' support to uncertainty, clientele effect, and signaling, and with no support too free cash flow, Agency cost and Relevancy.

Table (3)
Data Analysis, Testing Hypothesis and Results

Theory	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Sted. Deviation	Sted. Error Mean
RELEVANCY	3.61	-2.409	157	0.017	2.050	0.16289
UNCERTAINTY	3.82	- 1.232	157	0.220	1.871	0.14892
CLIENTLE	3.96	-0.282	157	0.778	1.834	0.14594
FREE CASH	3.39	-3.933	157	0.000	1.942	0.15450
AGENCY	3.65	- 2.292	157	0.023	1.943	0.15463
SIGNALING	4.23	1.531	157	0.128	1.878	0.14882

The First hypothesis testing (y)

Failed in accepting the null of relevancy applies that stockholders at Amman Stock Exchange Market (ASEM) don't ask for cash dividends. To them dividends has a special meaning: It is a signal about uncertainty issue, with a positive effect on clientele behavior, and it can be used in signaling future prosperity of the firm. Statistically, table (3) shows respondents' arithmetic mean of (3.6) less than the tested value of 4, t = -2.40, and a .017 significant (2 - tailed) test, applies that investors are indifferent toward receiving cash dividend or any other alternatives as Miller and Modigliani (1961) indicated.

The second hypothesis testing (y_2):

At 5% significant, it was not possible to reject the role of cash dividend payment in reducing uncertainty. The stockholders at (ASEM) awareness of high uncertainty encourage a trade off for risky dividend yield. This result is similar to previous study conducted by Gordon (1961) who assured that a highly uncertain capital gain causes to ask for higher cash dividends. In more details, stockholders ask for dividends to reduce uncertainty coming from their defensive way against down market, future prosperity outcomes and management way of hiding specific facts.

Testing the third hypothesis (y_3):

At 5% significant, with t = -.282 and arithmetic mean = 3.96, it was not possible to reject the claim that individual investors tend to consume more with high dividend payments. A supportive evidence of this testing is in presence to what Ross, Westerfield, and Jordan (1988), Sherin and Statman (1984) mentioned about investors preference of cash dividends in respect to self–control. Stockholders restricting themselves from consuming too much from their present accumulated wealth and preferring consuming from current income. Because of that, stockholders at (ASEM) ask for more dividends to finance their current consumption.

Testing the fourth hypothesis (y_4):

At 5% significant it was not possible to accept a claim of investors preference low free cash flow lifted with management. Tables (3) shows 3.39 respondents arithmetic mean and a (t=-3.93) evidenced in rejecting the null. This result is contradicted with previous study of Black (1976) in using high dividend payment to mitigate a potential overinvestment problem or minimize net free cash available to management. Rejecting the null exposed a highly confident in management not investing excess cash in a negative net present value projects. This result is similar to what quoted by Fama and French (2001), and Allen and Michely (2002).

The fifth hypothesis testing (y_5):

Table (3) reveals rejection the claim that high dividend payment reduces the agency cost. This means that stockholders at ASEM are not willing to push management toward a highly financial leverage in order to control the agency

costs due to the banks role in capturing management action. There is no hazard problem like what has been mentioned by Gordan (1962). Therefore, stockholders are not pushing managements to ask for additional loans or capital market where it can be monitored and controlled.

Testing the sixth hypothesis (y_6):

Table (3) shows the highest support for signaling theory by stockholders at (ASEM). Failing to reject the null hypothesis of (H_0 = 4) found a place for dividends to play a vital role in communicating management inside information about firm's future earnings. This finding is paralleled to what has been concluded by the previous study of Dyd and Weigand (1998), Martins (2006) about the role of high dividend payment in playing a signal for favorable changes in profitability and risks. Stockholders at (ASEM) pay a high attention toward dividends information in their buying and selling activities. This result is also similar to the study of Baker et al (2005) in which respondents expressed mixed views about whether a firm's dividend policy affects its value and they gave a role of signaling mechanism.

In summary, this study concluded that investors at (ASEM) do not ask the issuing firms to pay a higher level of cash dividends. To them, dividend is ways of reducing uncertainty, another financial source of current consumption, and a signaling source of information about future prosperity. At the same time those investors do not pay enough attention to reduce the agency costs, a problem stems from conflict of interest between the management and stockholders of the same firm. Also, stockholders are not worried about hiring the free cash flow. In a negative net present value projects.

6- Recommendation:

This paper argues that dividend policy may become less risky when top managements know the stockholders' preferences. Applying information component of dividends alleviates information asymmetry problems, makes dividends a useful tool for signaling, matches between its payments policy and clientele effect, helps management for better utilizes of what maximizing stockholders wealth, and allows for a better opportunism coming from good investment and capital budgeting decisions. It is recommended that a top management should question stockholders about their preferences before deciding on its dividends policy.

References

- Aivazian, V. and J. Callen. 1980. Corporate Leverage and Growth: The Game Theoretic Issues, ***Journal of Financial Economics***, 8, pp. 379-99.

- Allen, F. and D. Gale. 1999. "Diversity of Opinion and Financing of New Technologies" ***Journal of Financial Intermediation***, 8, pp. 68-89.

- Allen, F. and R. Michaely. 2003. Payout Policy, In: G. Constantinides, M. Harris and R. Stulz. ***Handbook of Economics***. North - Holland.

- Allen, Franklin; Antonio Bernardo and Ivo Welch. 2000. A Theory of Dividends Based on Tax Clienteles. ***Journal of Finance***, 55 (6), 2499 - 2536

- Baker, H. Kent; Tarun Mucherjee and Ohannes Paskelian. 2005. ***How Managers View Dividend Policy***, Working Papers. The University of New Orleans, Dept. of Economics and Finance. USA

- Baker, kent et al., 2005. ***How Canadian Managers View Dividend Policy: New Survey Evidence***. School of Management, University of Ottawa, Working Paper 50 - 42, September.

- Benartzi, Shlomo; Roni Michaely and Richard Thaker. 1997. "Do Changes in Dividends Signal the Future or the Past?" ***Journal of Finance***, V. 52, no. 3, pp. 1007-1034.

- Benito, Andrew and Garry young. 2002. "Hard Times or Great Expectations? Dividend Omissions and Dividend Cuts by UK firms" ***Oxford Bulletin of Economics and Statistics***, Decembers, vol. 65 Issue 5.PP. 531 - 556

- Bhattacharya, S. 1979. "Imperfect Information, Dividend Policy, and the Bird in the Hand" Fallcy," ***Bell Journal of Economics,*** 10, pp. 259-270.

- Bhattacharya, S. 1980. "Nondissipative Signaling Structures and Dividend Policy", ***Quarterly Journal of Economics***, 95, pp. 1-24.

- Black, F. 1976. The Dividend Puzzle, ***Journal of Portfolio Management***, 2 pp. 5-8.

- Boudoukh, Jacob, et al., 2007. "On the Importance of Measuring Payout Yield: Implications for Empirical Asset Pricing", ***Journal of Finance***, Available at Blackwel Sgnergy on line Delivery Service. WWW. Blackwe//publishing, com/ journals/ Jofi.

- De Angelo, Harry, et al. 1996. "Reversal of Fortune: Dividend Signaling and the Disappearance of Sustained Earnings Growth" ***Journal of Financial Economics***, V. 40, no. 3, pp. 341-372.

- Dong, Ming; Chris Robinson and Chris Veld. 2005. "Why Individual Investors Want Dividends" ***Journal of Corporate Finance***, V. 12, no. 1, December. pp. 121 - 158

- Dyd, Edward A. and Robert A. Weigand. 1998. "The Information Content of Dividend Initiations: Additional Evidence" ***Financial Management***, V. 27, no. 3, pp. 27-35.

- Easterbrook, Frank H. 1984. "Two Agency-cost Explanations of Dividends", ***American Economic Review***, 74, pp. 650-659.

- Fama, E. and K. French. 2001. "Disappearing Dividends: Changing Firm Characteristics or Lower Propensity to Pay?" ***Journal of Financial Economics***. 60, pp. 3-43.

- Gordon, M. 1962. "The Savings, Investment and Valuation of Corporation", ***Review of Economics and Statistics*** 44. pp. 37-51.

- Gordon, Myron. 1961. ***The Investment, Financing, and Valuation of the Corporation***. Richard D. Irwin, Homewood (Illinois).

- Gregory Alan. 2005. "The Long Run Abnormal Performance of UK Acquirers and the Free Cash Flow Hypothesis" ***Journal of Business Finance and Accounting***, 32 (5) 6, June/July, pp. 777-814.

- Grullon, Gustavo; Roni Michaely and Swaminethan. 2002. "The Information Content of Share Repurchase Γ gram", ***Journal of Finance***, 59, pp. 651 - 680.

- Guttman, et al., 2007. A ***Theory of Dividend Smoothing***. http://www.utahwfc.org/ 2007 Papers dividend. pdf

- Hansen, R.S.; R. Kumar and D. K. Shome. 1994. "Dividend Policy and Corporate Monitoring: Evidence from the Regulated Electric Utility Industry", ***Financial Management***, 23(1), PP. 16- 22

- Healy, P. and Palepu. 1988. "Earnings Information Conveyed by Dividend Initiations and Omissions", ***Journal of Financial Economics***, 22, pp. 149-175.

- Holder, M.E.; F.W, Langrehr and J.L. Hexter. 1998. "Dividend Policy Determinates: An Investigation of the Influences of Stakeholder Theory", ***Financial Management***, 27 (3), PP. 73 - 82.

- Jensen, M. and W. Mechling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", ***Journal of Financial Economics***, 3, pp. 305-360.

- Jensen, M.C. 1986. "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate finance, and Takeovers", ***American Economic Review***, Vol. 76, pp. 323-29.

- John, Kose and Joseph Williams. 1985. "Dividends, Dilution and Taxes: A Signaling Equilibrium", ***Journal of Finance***, 40, pp. 1053 - 1070.

- Jong A.D., R.V. Vijk, and C. Veld. 2003. "The Dividend and Share Repurchase Policies of Canadian Firms; Empirical Evidence Based on an Alternative Research Design", ***International Review of Financial Analysis***, 12, pp. 349 - 77

- Kalay, Avner. 1982. "The Ex-dividend Day Behavior of Stock Prices: A Re-examination of the Clientele Effect", ***Journal of Finance***, 37, pp. 1059 - 1070.

- Khanna, T. and K. Palepu. 2000. "The Future of Business Groups in emerging Markets; Long - run Evidence From Chile", ***Academy of Management Journal***, 43 (3) pp. 268 - 285.

- Lie, E. 2000. "Excess Funds and Agency Problems: An Empirical Study of Incremental Cash Disbursements", ***Review of Financial Studies***, 13, pp. 219-248.

- Lintner, J. 1956. "Distribution of Incomes of Corporations Among Dividends, Retained Earnings and Taxes", ***American Economic Review***, 46, pp. 97-113.

- Lonkani, Ravi, and Ratchusanti Sirkat. 2007. ***Complete Dividend.*** Signal.Http://Www.Melbournecentre.Com. Au. Finsia MCFS/2007L Ravi_lonkani pdf

- Manos, Ronny. 2002. ***Dividend Policy and Agency Theory: Evidence on Indian Firms.*** Working Paper no. (41), (Institute for Development Policy and Management, University of Manchester).

- Martins, Carlos E.M. 2006. ***Consistency of Dividend Signaling and Future Maturity Level: Evidence from UK Data.*** A Dissertation Thesis, Lancaster University Management School, Lancaster, UK.

- Martins, E.M. Carlos. 2007. ***Consistency of Dividend Signaling and Future Maturing Level: Evidence from UK Data.*** Working Papers De economic (Economics Working Papers) 40, Department De economic, Gestao Engenharia Industrial, University de Averio.

- Miller, M. and F. Modigliani. 1961. "Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares", ***Journal of Business***, 34pp. 411- 433.

- Miller, M. 1987. The Information Content of Dividends. In ***Macroeconomics: Essays in Honor of Franco Modigliani***, MIT Press: Cambridge, Mass. edited by J. Bossons; R. Dornbusch, and S. Fischer, pp. 37-61.

- Miller, M. and F. Modigliani. 1961."Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares", ***Journal of Business***, 34, pp. 411-433.

- Miller, M. and K. Rock. 1985. "Dividend Policy Under Asymmetric Information", ***Journal of Finance***, 40, pp. 1031-1051.

- Myers, S. 1977. "Determinants of Corporate Borrowing" ***Journal of Financial Economics***, 5, pp. 147-175.

- Nissim, Doron and Amir Ziv. 2001. "Dividends Changes and Future Profitability", ***Journal of Finance***, (61), (6), PP. 2111 - 2134

- Parikh, Chetan. 2007. ***Dividend Policy and Agency Problems. Capital Ideas.*** 8th ed. October. http://www.go2cio.com/articles/index.php?id=2396

- Ravid, S.A. and O. Sarig. 1991. "Financial Signaling by Committing to Cash Outflows. ***Journal of Financial and Quantitative Analysis***, V. 26 (2), pp. 165-180.

- Ross A. Stephen; Randolph Westerfield and Jordan Bradford. 1998. ***Fundamentals of Corporate Finance.*** IRWIN, Boston, Massachusetts, USA.

- Saxena, k. Atul. 2004. ***Determinates of Dividend Payout Policy: Regulated Versus Unregulated Firms.*** Working Paper, State University of West Georgia.

- Schmidt, Luke. 2006. ***Announcements and Market Reaction: Evidence from Canadian Share Repurchase Program.*** A Thesis Submitted to the College of Graduate Studies and Research, Department of Finance and Management Science, University of Saskatchewan. Sakaton, Saskatchewan, Canada

- Schooley, D.K. and L. D. Barney Jr. 1994. "Using Dividend Policy and Managerial Ownership to Reduce Agency Costs", ***Journal of Financial Research***, 17 (3), PP. 363-373.

- Sherin, Hersh M. and Meir Statman. 1984. "Explaining Investor Preference for Cash Dividends", ***Journal of Financial Economics***, 13, pp. 253-282.

- Venkatesh, P.C. 1989. "The Impact of Dividend Initiation on the Information Content of Earnings Announcements and Returns Volatility", ***Journal of Business***, 62, pp175-197.

- Vermaelen. Theo. 1981. "Common Stock Repurchase and Market Signaling: An Empirical Study", ***Journal of Financial Economics***, 9 pp. 139 - 183.

تطبيق نظريات توزيع الأرباح
للتعرف على أسباب رغبة حملة الأسهم في الحصول على الأرباح:
دلائل من سوق عمان المالي

د. عبد الرحيم محمد قدومي
رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الزرقاء الأهلية
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطابق إدعاءات بعض النظريات ذات العلاقة في تحديد أسباب رغبة حملة الأسهم في الحصول على التوزيعات النقدية في إطار ما يعنيه مصطلح الأرباح الموزعة. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع استبانة على حملة الأسهم المتواجدين في سوق عمان المالي وبعد تحليل هذه الاستبانة وفي ضوء اختبار فرضيات الدراسة اتضح للباحث وجود بعض النظريات الأكثر ملائمة في تحديد هذه الأسباب بالمقارنة مع نظريات أخرى.

إذ وجد أن زيادة التوزيعات النقدية من الأرباح تؤدي إلى تخفيض حالات عدم التأكد أو المخاطر الاستثمارية (Uncertainty)، وتساهم في تمويل قيمة المصاريف المدفوعة على السلع الاستهلاكية (Clientele)، وتشكل مصدر معلومات أو مؤشرات عن أحداث مستقبلية خاصة في الشركات المصدرة للأسهم (Signaling). وفيما يتعلق الأمر في بقية النظريات، رفض حملة الأسهم بعض الادعاءات التي لا تنطبق عليهم بالرغم من انطباقها على حالات مساهمين في أسواق أخرى. فرفض المبحوثون أن تقتصر أسباب شرائهم للأسهم على ارتفاع قيمة التوزيع (Relevancy) ونتائجها الإيجابية على قيمة الأسهم، ورفضوا الربط بين قيمة التوزيعات النقدية مع بعض أشكال الصراع الداخلي وتكلفة الوكالة (Agency). ورفضوا ادعاءات متعلقة برغبتهم في الحصول على الجزء الأكبر من النقد المتوفر لدى الإدارة في سبيل الحيلولة بينها وبين قدرتها على تنفيذ مشاريع غير مجدية اقتصادياً، الأمر الذي يخفض من شكوكهم في نزاهة الإدارة (Net Cash Flow).

فيما يتعلق بحملة الأسهم الذين لا يعتقدون أن زيادة الأرباح الموزعة هي الخيار الأفضل لزيادة ثروتهم وتعظيمها، يؤكد هؤلاء عدم وجود أي علاقة بين اختيارهم للأسهم وبين قيمة ما توزعه من أرباح نظراً لعدم تأثير قيمة هذه التوزيعات على قيمة الأسهم أو قيمة الشركة المصدرة لها. فهم يرون أن للأرباح الموزعة أدواراً أخرى، فهي تشكل إشارات عن الأداء المستقبلي للشركة، وتستخدم من قبل الإدارة كوسيلة اتصال زهيدة التكلفة، ومصدر معلومات هامة، وتعبر عن توفر الانسجام التام مع مقولة أن النقد المتوفر والمتاح أفضل لهم من النقد المتوقع الحصول عليه في المستقبل. نتيجة لذلك، يفضل مثل هؤلاء شراء أسهم الشركات التي تتصف بالاستمرارية وعدم الذبذبة العالية في حجم الأرباح الموزعة، نظراً لما تمثله هذه التوزيعات من معاني ومفاهيم مختلفة. فهم يرون أن زيادتها تؤدي إلى تخفيض الأخطار النظامية وغير النظامية. بناءً عليه، توصي هذه الدراسة ضرورة اهتمام مدراء الشركات عند رسم سياسات توزيع الأرباح في التعرف على رغبة حملة الأسهم وما تعنيه هذه التوزيعات لهم. فالبعض منهم قد يجد أن هذه التوزيعات تعبر عن مصادر تخفيض الأخطار أو تمويل استهلاك حملة الأسهم، أو معلومات أو إشارات عن مستقبل الشركة، أو أساليب دفاعية تساهم في إدارة الصراع الداخلي مع الإدارة العليا.

Appendixes

Statements	Low 1	Agreement level 2	3	4	5	6	High 7
1- H1: You buy some share directly, because it is paying more reliable dividends							
2- H1 An individual investor prefers in getting money from receiving dividends, on selling some of the shares for capital gain..							
3- H2: Companies that pay little or no dividends have more cash flow left to invest in new growth projects than companies that pay a lot of their income in dividends. Do you believe that?							
4- H2: shares that pay relatively higher dividends are less risky.							
5- H2: In a down market, the dividend yield is a more substantial fraction of the total returns than in an up market. Is this a reason for you to invest more in dividend paying shares in a down market?							
6- H2: Do you think that dividend- paying stocks offer more certainty about the companies' future earnings perspectives compared to stocks that do not pay dividends?							
7- H2: Do you buy dividend- paying stocks because these companies generate real earnings and are less likely to "cook the books".							
8- H3: Do you use the total dividends that you receive for current consumption purposes. Consumption purposes are expenditures for the purchase of goods such as cars, washing machines, food and such or for services such as holidays, going out to dinner and such.							
9- H3: The total income that you receive from regular salary use of for consumption purposes.							
10- H3: Would you for consumption purposes sell part of your stocks in a company that has always paid a dividend, if the management of that company would decide not to pay a dividend anymore.							

Statements	Low	Agreement level					High
	1	2	3	4	5	6	7
11- H3: In economic downturns, fewer good investment projects are available. Would you, for this reason, invest more in dividend paying stocks in down markets?							
12- H4: Do you wish to receive dividends because you believe the company will otherwise invest the money unprofitably?							
13- H4: Would you like to receive cash dividends if a company would have to issue new shares of common stock in order to be able to afford the dividend payment?							
14- H4: Would you like to receive cash dividends if a company would have to borrow money in order to be able to afford the dividend payment?							
15- H5: Suppose a company would stop paying dividends and instead use the money to buy back its own stocks on the market. How would you value such a decision?							
16- H5: Do you think that a stock repurchase is good because it is a signal that the stock is undervalued?							
17- H6: you think that a dividend increase tells you something about the company's future good performance?							
18- H6: Do you think that a dividend decrease tells you something about the company's future bad performance?							
19- H6: Do you believe that increasing cash dividends is a reflection of current prosperity?							

Table (2)
Testing Data Dimensional Effect

Variable Number	Component	
	1	2
1	0.95	-0.10
2	0.98	-0.009
3	0.98	-0.007
4	0.97	-0.012
5	0.96	-0.07
6	0.97	-0.05
7	0.96	0.02
8	0.97	-0.02
9	0.99	0.02
10	0.99	0.02
11	0. 99	-0.02
12	0. 98	-0.13
13	0. 97	-0.07
14	0. 97	-0.09
15	0. 97	-0.19
16	0. 98	-0.16
17	0. 58	0.78
18	0. 57	0.66
19	0. 50	0.77

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها في شهر كانون - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة في الإدارة ، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة في الوطن العربي.
- تعني المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التي تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة ، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

قيمة الإشتراك السنوي للأفـــراد (30) دولاراً أمريكيا.

قيمة الإشتراك السنوي للمؤسسات (50) دولاراً أمريكيا.

داخل وخارج جمهورية مصر العربية

(شاملة أجور البريد)

ملاحظات

- الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالي:
ص.ب.2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية
- إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة ، سوف يضطرها اسفه إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

ARADO

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب2692 – بريد الحرية
مصر الجديدة – القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون: 202-22580006
202-24538934
فاكس: 202-24512799
arado@arado.org.eg

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً) ....

عنوان المشترك (مفصلاً) ....

....

عدد النسخ المطلوبة (   )   سنة الإشتراك

مرفقاً طياً شيك مصرفى رقم (   )   تاريخ : / / 20

بمبلغ (   ) دولار أمريكي ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

- -

استلمنا العدد.........لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

نرجو الإستمرار في إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

نرجو إجـــراء التعديـــــلات المدونة على العنوان أدناه.

ARADO

التسويق من المنظورين العربي والأجنبي

MARKETING

ARAB AND FOREIGN PERSPECTIVES

تأليف : ا.د. نعيم حافظ ابو جمعه

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية ، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي - سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية - وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، ويصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي **628** صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج . يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج . أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيراً، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق.

وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر، ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.

MARKETING

ARAB AND FOREIGN PERSPECTIVES

ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 28 No. 2 December 2008



ISSUED BY:

ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)

THE LEAGUE OF ARAB STATES

CAIRO - EGYPT

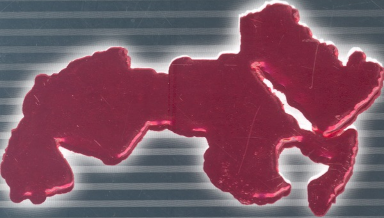
ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

المجلد السابع والعشرون   العدد الأول- يونيو (حزيران)   2007



تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية



معجم المصطلحات الإدارية

انجليزي - عربي - فرنسي

www.arado.org.eg

دأبت المنظمة العربية للتنمية الإدارية منذ نشأتها على الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية بما يخدم قضايا التنمية الشاملة. وقد أولت اهتماما خاصا بنشاط النشر متمثلا في البحوث والدراسات باعتباره إحدى الأدوات الرئيسة لممارسة دورها القومي. وتحقيقا لهذا الدور الذي يتمثل في تلبية احتياجات القارئ العربي، وإدراكا منها لمدى أهمية الدور الذي تقوم به في توعية القارئ العربي والنهوض بمستوى فكره وثقافته ووعيه الإداري، وما يتطلبه ذلك من إطلاعه على كل ما يستجد حوله عربيا وعالميا، حرصت المنظمة على إعداده وتزويده، في كل ما تصدره، بالمعرفة على نحو يعضد ويثري تجاربه وممارساته بشكل يواكب روح المعاصرة والحداثة.

وانطلاقا من هذا التوجه جاء "معجم المصطلحات الإدارية" خدمة للباحث العربي المتخصص، فحرصنا - قدر الإمكان - ضمن 4774 مصطلحًا على أن يتناول هذا المعجم المصطلحات المستخدمة في مجالات الإدارة بفروعها وتخصصاتها المختلفة من محاسبة، وتسويق وإدارة أعمال، وكذلك كل ما يتصل بها من علوم إحصائية ونظم معلوماتية واقتصادية، وموارد بشرية، وممارسات تنظيمية وقانونية.

وقد عمدنا من خلال هذه التجربة أن يتضمن المعجم - بالإضافة إلى تناوله للمصطلحات المتخصصة - مجموعة من المصطلحات التي يمكن أن تعين الباحث العربي غير المتخصص في الإدارة في مجال تخصصه ليلائم احتياجات طلاب الجامعات والدراسات العليا وأساتذة الجامعات في آن واحد.

أُعد هذا المعجم بثلاث لغات، الإنجليزية، والفرنسية، والعربية. واعتمد في ترتيب مصطلحاته على الترتيب الهجائي باللغة الإنجليزية، مع شرح مفصل للمعنى باللغة العربية.

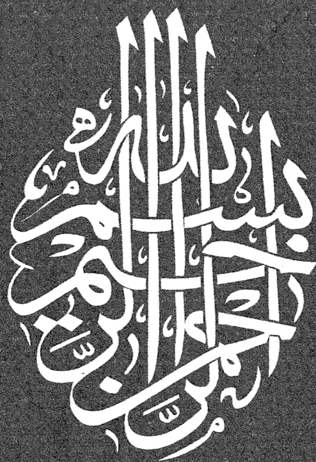
النسخة الإلكترونية

تعميمًا للفائدة وترسيخًا لها تم تصميم هذا المعجم في شكل إلكتروني، حيث تم إعداد نسخة إلكترونية من هذا المعجم، على موقع المنظمة www.arado.org.eg، حيث يمكن للباحث عن طريق محرك البحث Search Engine , الذي تم تشغيله، إدخال المفردات بإحدى اللغات الثلاث ليتعرف على ما يقابلها باللغتين الأخريين. والجدير بالذكر أنه، إضافة إلى النسخة الورقية من المعجم، تم أيضًا إخراج هذا العمل في اسطوانات مدمجة طض يمكن للمهتمين الحصول عليها من المنظمة.

وقد حرصت المنظمة في الإعداد لهذا العمل وتنفيذه على الاستعانة بمجموعة متميزة من الخبراء العرب في كافة التخصصات والمجالات التي شملها هذا المعجم، فجاء وراءه جهد ضخم قيم، ورصيد معرفي متميز.

نأمل أن يكون هذا المعجم في خدمة الباحث، وأن يعينه ويسهم في تقديم معرفة بناءة وقيمة.

والله ولي التوفيق،،،



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الرقم الدولي
لمعياري للدورية
1110-5453

مجلة نصف سنوية مُحكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد السابع والعشرون | العدد الأول | يونيو (حزيران) 2007



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

- قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):
  - ($30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
  - ($50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.
- تسدد الاشتراكات:
  - بموجب شيك مصرفي باسم (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) بكامل القيمة، على أن يتحمل المشترك العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك.
  - التحويل على حساب المنظمة العربية للتنمية الإدارية لدى البنك التجاري الدولي:

Arab Administrative Development Organization

Account No.	: 3190300156 - Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Heliopolise - Cairo - Egypt
Swift Code	: CIBEEGCX 031
Correspondent	: The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza (New York)
Swift Code	: CHASUS 33 - New York, N.Y.10081

◄ ملحوظة/ برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم : 22580077(00202) مدون عليه الغرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة).

المراسلات

توجه باسم:
رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية
هاتف: 22580006 (202) - فاكس: 4512799 (202)
e-mail: arado@arado.org.eg   web site: www.arado.org.eg

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- **الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:**

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) **هيكل التقرير**، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين العربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:

– مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.

– عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.

– الفروض أو المحاور أو التساؤلات.

– حدود البحث.

– منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

– النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

– الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

– الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) **حجم التقرير**: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) **مواصفات الطباعة**: ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد ا لأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

(4) **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطي عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) **الهوامش والمراجع:**

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العلاق،1983) و(عابدين، وحبيب،1987) و(Marshall.1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

(محجوب وآخرون، 1983) و(Kaufman et al.,1986). وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطان،1987؛ التويجري،1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق، 1983:50) و(Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات الببليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) **الكتب:**

- الردادي، محمد بن مسلم. 2002. **إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال.** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- تريسي، وليم ر. 1990. **تصميم نظم التدريب والتطوير**. ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- Lipnack, Jessica. 1997. **Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology**. 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) فصل من الكتاب:

- عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في: **واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها**. مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.

- Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: **Administrative Reform in the Arab world: Readings.** edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) الدوريات:

- زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". **المجلة العربية للإدارة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.

- PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" **The-American Economic Review**, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

- باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر** (2-3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.

- Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to **the Twentieth International Congress of Administrative Sciences,** (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛
- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العــدد

يقدم هذا البحث محاولة لمعالجة مشكلة حقيقية ملازمة للاستثمار بالأوراق المالية، آلا وهي مسألة تخفيض المخــاطر. ونظرًا لخصوصيةِ المشكلة في بيئة الفحص والاختبار (ممثلة في سوق المال في العــراق)، والتــي تتـسم بمحدوديــة استخدام الأدوات العلمية عند توظيف الأموال، جاء البحث هادفًا أسلوبًا علميًا في تصميم محفظة الأسهم العادية المثلــى والمحافظ البديلة لها وتقييم أدائها.

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على مستويات تطبيق التعلم التنظيمي وعلاقتها بالأداء في مستشفى الملــك عبــد الله الثاني في الأردن. ولتحقيق ذلك تم أولاً– تحديد مستويات التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات هي المستوى الفردي والمستوى الجماعي (الفرقي) ومستوى المنظمة. ثانيًا– التعرف على طبيعة العلاقة بــين هــذه المــستويات وأداء المستشفى. ثالثًا– دراسة مدى تباين هذه المستويات بتباين سنوات خبرة العاملين وطبيعة عمل الأقسام التي ينتمون إليها. رابعًا– تم اختيار عينة قوامها 76 شخصًا يعملون في هذه الأقسام بصفة رئــيس قــسم أو مــساعد رئــيس ووزعت عليهم استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض.

نالت ولا تزال المشاريع الصغيرة تنال اهتمامًا محوريًا من قِبل الباحثين والمنظمات والدول على السواء بوصــفها مرتكزات أساس للاقتصاد الوطني وأداة حيوية لحل الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية.

لقد شهد الاقتصاد العراقي زيادة ملاحظة لكنها غير كافية في إعداد المشاريع الصغيرة من أجل تفعيل القطاع الاقتصادي والاجتماعي والعمل على سد احتياجات المستهلك العراقي، لكن طبيعة الظروف والتحديات والمشكلات التي مرت بها الصناعات الصغيرة قد شكلت عبئًا اقتصاديًا كبيرًا عليها وأوصل أغلبها إلى حافة الإغلاق أو الإفلاس، وبالرغم من ذلك فإن عددًا لا بأس به منها استطاع أن يصمد ويقاوم وبدأ يعيد ترتيب بيته الداخلي بما يضمن بقاءه واستمراره.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إدراك الشركات المساهمة الأردنية لأهمية الرقابة الداخلية، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على (60) شركة مساهمة عامة من مختلف الأنشطة الاقتصادية، من خلال استبيان أعد خصيصًا لهذا الغرض تم توزيعه على عينة الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية مع القواعد المحاسبية الصحيحة، وتوفر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة الأردنية، فضلاً عن أن الهيكل التنظيم يوضح أنظمة الرقابة الداخلية، إلى جانب نتائج أخرى وردت تفصيلاً في الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات المساهمة بين الحين والآخر بمراجعة نظام الرقابة الداخلية، واختيار الكفاءات العلمية المؤهلة لممارسة العمل في الرقابة الداخلية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، ومن أجل تحقيق ذلك تم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة التقرب، والقوة المرجعية) استنادًا إلى (Kenny& Wilson, 1984; Rahim, 1998)، والتعبير عن إدارة المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهزون، المنافسون، وبراءات الاختراع)، استنادًا إلى مقياس (Stewart, 1999; Tsai, 2000)، بينما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، القلق، والأداء)، اعتمادًا على مقياس (Pennings, 1975)، واستخدمت استمارة استبانة للحصول على المعلومات وذلك من خلال إجابات (60) مديرًا يمثلون القيادات الإدارية العليا لـ (10) شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط

ملخصات الرسائل الجامعية:

افتتاحية العدد

الضغوط والتحديات التي تواجه الإدارة الحكومية العربية

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات متلاحقة ومتسارعة انعكست على كافة جوانب الحياة في مختلف الدول. ولم تكن الدول العربية استثناء بل في كثير من الأحيان في قلب تلك التغيرات، أو في تفاعل معها بصورة أو بأخرى.

ولعل الإشارة إلى ما يحتاج العالم العربي من نقاش حول التغيرات السياسية وتفعيل الديموقراطية والإصلاح النابع من الداخل والإصلاح الذي يراد استيراده هي مجرد عناوين رئيسة في هذا النطاق. ولاشك أن التحول الديمقراطي بكل صورة سيتطلب تغيرا جذرياً – وإن كان متدرجا – في مفاهيم المؤسسات الحكومية وفي بنيتها وفي أساليبها وعلاقتها مع المواطنين شركاء التنمية وأصحاب القرار.

ولقد أتاحت التطورات التكنولوجية خاصة في عالم المواصلات والاتصالات للمواطنين إمكانية التعرف المباشر على ما يجري في العالم، وامتد هذا التواصل إلى المعايشة المباشرة عن طريق السفر والانتقال أو التواصل البصري عبر القنوات الفضائية أو التواصل المعلوماتي عبر شبكات الانترنت وغيرها. وأتاح هذا التطور للمواطنين في مختلف دول العالم إمكانية إجراء المقارنات بين طريقة وأسلوب تقديم هذه الخدمات أو غيرها في الدول الأخرى.

وكانت النتيجة المتوقعة – خاصة مع ارتفاع مستوى التعليم والدخل – هي الارتفاع الكبير لمستوى توقعات المواطنين متلقي الخدمات وظهور فجوة تتفاوت اتساعاً وعمقاً من بلد عربي لآخر بين هذه التوقعات وبين واقع ما يقدم من خدمات خاصة، مع تدني مستوى هذه الخدمات في حالات عديدة أو ارتفاع تكلفتها سواء تحملتها الدولة أو تم تحميل المواطن بها جزئياً أو كلياً. وفي ذات الوقت فقد ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية والمتجهة نحو تفعيل دور السوق وزيادة الدور الفاعل للقطاع الخاص على حساب حجم الدور الذي تقوم به الدولة ونطاقه في وجود مجال أكبر للمقارنة والتقييم والذي لم تكن نتائجه في الغالب الصالح ما تقدمه الدولة.

وزاد من هذا كله الاتجاه العالمي نحو تحرير تجارة الخدمات والذي ترتب على توقيع الدولة العربية على اتفاقيات منظمة التجارة العالمية بما يحمله من توجه متزايد لمقدم الخدمة الأجنبي والذي قد يتمتع بالخبرة والإمكانيات وأسلوب العلاقة مع العميل الذي يجعل المقارنة تبدو غير واردة أحيانا مع مقدم الخدمة الحكومي أو حتى من القطاع الخاص المحلي.

ومن ناحية أخرى فقد أوجدت المقارنات الدولية بين الأداء على مستوى الدول ضغطاً يومياً على مقدمي الخدمات الحكومية من أجل التطوير المستمر للخدمات ليس فقط لسد الفجوة القائمة بين دولة وأخرى بل لمزيد من الابتكار خاصة مع التنافس الحاد لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر – وغير المباشر – ولجذب السياحة ولإيجاد مكان دائم على خريطة التجارة العالمية في السلع والخدمات.

ومع تزايد تطلعات المواطن – المشروعة في أغلب الأحيان – تزايد العبء الملقى على عاتق الحكومات ليس فقط من المنظور المالي بل من التغير الذي بدا من المحتم أن يلحق بمفهوم الحكومة ذاتها ووظائفها ودورها في المجالات المختلفة وهو ما ترجم كله اتساقاً مع لغة العصر... إلى معايير الكفاءة والجودة والفاعلية وكلها تصب بشكل أو بآخر في نطاق السلوك الاقتصادي الرشيد بمفهومه الواسع.

الخصائص التي تميز الحكومات المعاصرة:

يمكن عرض الأفكار والابتكارات التي جاء بها أوسبورن وجيبلر في كتابهما (Reinventing Government)، والتي تشكل في مجملها السمات والخصائص للإدارة الحكومية المعاصرة، وهو ما أطلق عليه "نموذج أوسبورن" والمكون مما يلي:

1- **إدارة حكومية بالنتائج:** إن التركيز على النتائج يقلل من الحاجة إلى البيروقراطية والروتين، إن تبني ميزانية تعتمد على بنود الصرف الجامدة لا يشجع الدوائر الحكومية على الاهتمام بأهدافها الأساسية. إن هذا الدور يتطلب تطوير العديد من الأساليب الحكومية كمنح الحوافز لتحقيق أهداف أكثر مما يجب، واستحداث نظم لمكافأة فرق العمل بدلاً من التحفيز الفردي، والتحول إلى إدارة النتائج وإدارة الجودة الشاملة.

2- **حكومة تسعى لإرضاء المتعاملين:** إن العديد من الأجهزة والمصالح الحكومية لا تعرف بالضبط من هم عملاؤها، كما أن قليلاً من الموظفين العاملين من يستخدم كلمة عميل أو زبون، وربما يعود ذلك إلى أن تلك الأجهزة لا تحصل على مواردها مباشرة من عملائها، كما أنهم لا يرونهم أو يعرفونهم. من هذا المنطلق فإن السمة الجديدة للحكومة هي حكومة تتصف بسرعة الاستجابة لاحتياجات وطلبات عملائها، حكومة يسيرها عملائها، وفي سبيل تحقيق ذلك فإن الهيئات الحكومية بحاجة إلى التقرب من عملاؤها والاستماع لهم من خلال العديد من وسائل الاتصال (استطلاعات الرأي، المتابعة، الاتصال المباشر، تقارير الاتصال، مجالس العملاء، مجموعات التركيز، البريد الإلكتروني، خدمات تدريب العملاء، صناديق الاقتراحات أو الشكاوى).

3- **حكومة لا مركزية:** نظراً للتطور الهائل في مجال المعلوماتية وطرق الاتصال الحديثة، وزيادة مستوى تعليم الموارد البشرية، فإن التوجه إلى اللامركزية والتخلص من المركزية أصبح أمراً سهل المنال والتحقق، وهذه السمة تعني التحول من "الهيراركية" إلى المشاركة بروح الفريق.

4- **حكومة تتوجه إلى السوق:** إن الحكومة الجديدة تهتم بالأخذ باعتبارات السوق في كل نشاط تقوم به، لأن الاتجاه نحو الاهتمام بعوامل السوق يحقق مزايا كبيرة، فهي تؤدي إلى اللامركزية والمنافسة، وتتيح للناس حرية الاختيار واتخاذ القرارات وتربط الأداء بالنتائج.

الضغوط والتحديات التي تواجه الحكومة المعاصرة:

الواقع، أن الخصائص السابقة لحكومة القرن الجديد قد فرضت على الأجهزة الحكومية - القومية والمحلية - مجموعة من الضغوط والتحديات، والتي أهمها:

1- ضغوط تتعلق بتمثيل الجهاز الحكومي لصورة الدولة - بشخصيتها الاعتبارية - لدى المواطن؛ حيث تتوقف درجة تقبل وثقة المواطنين لنظام الدولة السياسي وبرامجها الإنمائية على قدرة الجهاز الحكومي ذاته على متابعة وملاحقة المتغيرات البيئية، وتلبية التوقعات المتجددة للمواطنين طبقاً لتلك المتغيرات، وهنا يمكن القول أن الرأي العام للمواطنين هو القوة العظمى في دنيا الإدارة العامة.

2- ضغوط شعبية: حيث أدت ثورة الاتصالات المذهلة وثورة المعرفة غير المسبوقة إلى تزايد مستويات الوعي الثقافي والاجتماعي لدى المواطنين، وأصبحوا أكثر احتياجاً من ذي قبل للعلانية عن سلوك وتصرفات الجهاز الحكومي، ووضع نتائجها وأوجه إنفاقها موضع التقييم والمساءلة؛ فإذا لم يتمكن الجهاز الحكومي من الاستخدام الأمثل لموارده، سيصبح عبئا ثقيلاً على ممولي تلك الموارد سواء من دافعي الضرائب أو ممثلي المصادر العامة لإيرادات الدولة.

3- ضغوط تتعلق بالدوافع الذاتية للمديرين والعاملين في الجهاز الحكومي؛ حيث يشعر هؤلاء بالإحباط نتيجة للسمعة السيئة للخدمات، وأجواء عدم الكفاءة التي تحيط بهم ويعملون في ظلها، وكذلك نتيجة الضغوط المتزايدة باتجاه خصخصة بعض الخدمات الحكومية والتعاقد مع شركات القطاع الخاص لأداء هذه الخدمات. وفي هذه الحالة، يرى المديرون العاملون في الجهاز الحكومي أن بقاء منظماتهم وبقائهم يعتمد على ضرورة تبني أسلوب إداري جديد يقوم على الحوار المفتوح وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بمعارفهم وخبراتهم في عمليات التطوير والإرتقاء بالأداء الحكومي؛ بل وجعلهم في موقف تنافسي لإثبات أن كفاءتهم في الجهاز الحكومي لا تقل عن كفاءة نظرائهم في القطاع الخاص.

إن مثل هذه الضغوط والتحديات تضع بعض الأجهزة الحكومية العربية في مأزق حرج؛ خاصة تلك التي اعتادت الاستحواذ على السوق المحلية، والاستعانة بسلطات الدولة لفرض سلع وخدمات رديئة على المستهلك، وإلقاء عبء ثقيل من الخسائر المالية على ميزانية الدولة - دون أن تتعرض للمساءلة - مما أدى إلى تشويه مصداقية الدولة والجهاز الحكومي في كثير من الحالات؛ فضلاً عن إهدار جانب كبير من الموارد، وتضخم تكلفة أداء الأنشطة والخدمات الحكومية ذاتها.

إن كل ما سبق يتطلب البحث بجدية عن صيغ حديثة لتطوير الجهاز الحكومي في البيئة العربية لتعزيز وترسيخ الأداء المتميز وتقديم خدمات عامة ترتقي إلى طموحات المواطنين وتوقعاتهم.

رئيس التحرير
أ.د. محمد بن إبراهيم التويجري
مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث باللغة العربية

تصميم وإدارة محفظة الأسهم العادية
للشركات المدرجة بسوق العراق للأوراق المالية
دراسة تطبيقية*

د. أرشد فؤاد مجيد التميمي

أستاذ الإدارة المالية والمصرفية المشارك

كلية العلوم الإدارية والمالية

جامعة الإسراء الخاصة – الأردن

الملخص:

قدم البحث محاولة لمعالجة مشكلة حقيقية ملازمة للاستثمار بالأوراق المالية، آلا وهي مسألة تخفيض المخاطر. ونظرًا لخصوصية المشكلة في بيئة الفحص والاختبار (ممثلة في سوق المال في العراق)، والتي تتسم بمحدودية استخدام الأدوات العلمية عند توظيف الأموال، جاء البحث هادفًا أسلوبًا علميًا في تصميم محفظة الأسهم العادية المثلى والمحافظ البديلة لها وتقييم أدائها.

المقدمـــة:

توصف محفظة الأوراق المالية من أدوات الاستثمار المركبة، فهي تتكون على الأقل من ورقتين أو أكثر تختلف من حيث النوع (أسهم عادية، وأسهم ممتازة، سندات أو أية أوراق مالية) والجودة لمكوناتهـــا، كمـــا أن عنصري العائد والمخاطر لهذه المكونات هما المعيار الحاسم للحكم على جودة المحفظة. لقد شكلت المحفظـــة ونظرية المحفظة حيزًا كبيرًا في أدبيات الاستثمار، لدورها الأساسي فـــي وضـــع الأســـس العلميـــة الـــسليمة للاستثمار بالموجودات بشكل عام، والاستثمار بالأوراق المالية بشكل خاص. ويعد "مـــاركوتز" مـــن الـــرواد الأوائل الذين نظروا في أدبيات المحفظة ونظرية المحفظة، وأحدث نقله نوعية في مفهوم الاستثمار بـــالأوراق المالية، من خلال مبدأ التنويع بوصفه قاعدة لاختيار مكونات المحفظة بهدف تعظيم الثروة.

ونظرًا للتطورات التي شهدها سوق المال في العراق في عقد التسعينيات، وما شهده من أحـــداث ماليـــة مهمة تمثلت بإنشاء سوق العراق للأوراق المالية بموجب قانون رقم 24 لسنه 1991، وتفعيل دور الـــشركات

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2005، وقُبل النشر في سبتمبر 2006.

المساهمة العراقية (الخاصة والمختلطة) مع تزايد إقبال المستثمرين بشكل مكثف نحو الاستثمار بالأسهم العادية بشكل يفوق السوق الأولية لإصدارها، ليمتد إلى السوق الثانوية ممثلة بالبورصة المنتظمة. الأمر الذي انعكس على تزايد حركة التداول وارتفاع أسعار الأسهم دون قواعد علمية سليمة تبرر هذا الارتفاع. وفي ضوء ذلك تم إدراك حجم المشكلة في جوانبها المعرفية والتطبيقية فيما يتعلق بكيفية إدارة المستثمر العراقي لمحفظته من الأسهم العادية، ليتجنب حجم المخاطر من هذا النوع من الأوراق المالية، التي تتسم بالخطورة، لصعوبة التنبوء الدقيق بتدفقاتها النقدية المتوقعة.

وطبقًا لطبيعة المشكلة ومعالمها جاءت أهمية البحث في أبعاد المشكلة المعرفية والتطبيقية في نظرية المحفظة الحديثة، هادفًا من خلالها إلى توجيه المستثمر نحو تبني أسلوب علمي في إدارة محفظة الأسهم العادية، والآلية التي يمكن اعتمادها في تحقيق الإدارة الكفء في تصميم المحفظة الاستثمارية المثلى والمحافظ البديلة لها، وصولا لأفضل تنويع لمكونات المحفظة ... التنويع الذي يعظم من العائد ويخفض المخاطر.

يتضمن البحث ست فقرات رئيسة، تناولت الأولى منهج البحث وتطبيقاته، والثانية والثالثة لمراجعة الأدبيات المتعلقة بالمحفظة ونظرية المحفظة، والفقرة الرابعة تناولت الدراسات السابقة، أما الفقرتان الخامسة والسادسة فقد تضمنتا النتائج التطبيقية الخاصة بتصميم محفظة الأسهم العادية المثلى والمحافظ البديلة لها، خاتما البحث بخلاصه النتائج وتوصيات في الفقرة السابعة.

أولاً- منهجية البحث وتطبيقاته:

أ- مشكلة البحث وأهميته:

تكمن المشكلة في المخاطر التي تصاحب عملية الاستثمار بالأوراق المالية بشكل عام، وبالأسهم العادية بشكل خاص لصعوبة التنبؤ بتدفقاتها النقدية، وتلك المخاطر التي تواجه المستثمر العراقي في سوق العراق للأوراق المالية على وجه التحديد. إن طبيعة المشكلة في إطارها العام تكمن في كون سوق العراق للأوراق المالية سوقًا ناميًا وغير كفء، ويعود ذلك لواقع الإفصاح المالي والمعلوماتي والذي يتسم بمحدوديته من حيث توقيت إرسال المعلومات عن واقع الشركات المدرجة في السوق، وعن نوع وكم هذه المعلومات التي يمكن أن يستخدمها المستثمر العراقي لصياغة قراراته الاستثمارية بالأوراق المالية. أما المشكلة في إطارها الخاص فإنها تنحصر في عملية الاستثمار بالأوراق المالية، والتي لا تزال تتسم بالبساطة، مما يثير العديد من التساؤلات الآتية:

1- إلى أي مدى يستطيع المستثمر العراقي أن يصمم محفظة من الأسهم العادية وإدارتها في ظل محدودية نظام الإفصاح المالي والمعلوماتي الحالي.

2- في ظل محدودية المهارات والخبرات في الأسس العلمية للاستثمار بالأسهم العادية في إطار نظرية المحفظة ... هل يتمكن المستثمر العراقي من تصميم محفظته على أساس الحدس والإشاعات والاجتهاد.

3- في ظل ظروف السوق الحالية هل المستثمر العراقي قادر على إدارة المخاطر الاستثمارية لمحفظته من الأوراق المالية.

في ضوء معالم المشكلة وخصوصيتها جاءت أهمية البحث لتأطير منهج فكري وتطبيقي يمكن أن يسترشد به المستثمر العراقي ومحللو الأوراق المالية لإدارة محافظهم الاستثمارية من الأسهم العادية من جانب، ومن جانب آخر تحاول الدراسة أن توائم النظرية مع التطبيق على سوق ناشئ للأوراق المالية.

ب- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- دراسة وتحليل المشكلات التي تواجه إدارة المستثمر العراقي لمحفظته من الأسهم العادية في ظل الظروف الحالية لسوق المال.

2- دراسة آليات تصميم وإدارة محافظ الأسهم العادية المثلى والبديلة لها للشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

3- تقديم منهج علمي للمستثمر العراقي يجمع بين النظرية والتطبيق لإدارة محفظة الأوراق المالية.

4- قياس وتقييم أداء محفظة الأسهم العادية المثلى والمحافظ البديلة لها.

ج- فرضيات البحث:

اعتمد البحث الفرضيات الرئيسة الآتية:

1- الأوزان النسبية لمكونات محفظة الأسهم العادية المثلى والمحافظ البديلة لها محدد لعائد ومخاطرة المحفظة.

2- تتفوق محافظ الأسهم العادية البديلة بأدائها المحفظة المثلى وفقًا لعلاوة المخاطرة.

د- مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بالشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 12 شركة صناعية من أصل 34 شركة، وشركة واحدة زراعية من أصل 17 شركة، وشركتين خدميتين من أصل 33 شركة. ومبرر اختيار هذه العينة يعود إلى كونها معروفة لدى المستثمر من جانب، وتوافر المعلومات عنها من جانب آخر. والجدول (1) يبين بعض المعلومات عن الشركات عينة البحث.

جـدول (1)
الشركات عينة البحث

اسم الشركة	التأسيس	نوع القطاع	اسم الشركة	التأسيس	نوع القطاع
العراقيـة للبـذور	1989	زراعـي	الألبسة الجاهـزة	1976	صناعـي
ألعـاب الكـرخ	1989	خدمـي	الأنابيب والدراجـات	1964	صناعـي
فنـدق أشـور	1989	خدمـي	الهـلال الصناعيـة	1962	صناعـي
الخياطـة الحديثـة	1989	صناعـي	الوطنية/صناعات كيماوية	1962	صناعـي
بغداد للمشروبات الغازيـة	1989	صناعـي	الوطنية/صناعات غذائيـة	1962	صناعـي
العراقية للسجاد والمفروشات	1988	صناعـي	الصناعـات الخفيفـة	1959	صناعـي
بغداد للمشروبات الكحوليـة	1986	صناعـي	البيـرة الشرقيـة	1954	صناعـي
الصناعـات الهندسيـة	1985	صناعـي			

هـ- مدة البحـث:

غطى البحث مدة زمنية أمدها 11 سنة امتدت من عام 1992 ولغاية عام 2002. ومبرر اختيار هـذه المدة يعود لصلاحيتها للبحث من جانب، ومن جانب آخر اختلاف ظروف السوق في تلك الفترة عن ظروفـه الحالية. هذا بالإضافة إلى انتظام عملية التداول في تلك الفترة.

و- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث ونماذج قياسها:

1- معدل العائد المتحقق (Ri):

هو المعدل الذي يتحقق من فروق الأسعار السوقية للسهم مضافاً إليه تقسيمات الأرباح الموزعة من قبـل الشركات المصدرة للسهم، ويحسب على وفق الصيغة الآتية:

$$Ri=\frac{D_i+P_1-P_0}{P_o}$$

إذ أن:

Ri = معدل العائد المتحقق.

Di = مقسوم الأرباح للسهم الواحد.

P1 = سعر الإغلاق للسهم في نهاية الفترة.

Po = سعر الافتتاح للسهم في بداية الفترة.

والجدول (2) يبين نتائج احتساب متوسط العائد المتحقق للشركات عينة البحث.

2- معامل بيتا السهم (βi):

هذا المعامل مقياس لحساسية عائد السهم تجاه عائد محفظة سوق الأوراق المالية. فهو إذن يمثل ذلك التقلب في عائد السهم نتيجة عوامل السوق. ويوصف السهم بأنه دفاعي إذا كانت قيمة المعامل أقل من الواحد الصحيح وبأنه هجومي أذا كان أكبر من الواحد. ويقاس على وفق الصيغة الآتية:

$$\beta i= \frac{n \sum R m R i - \sum R i \ \sum R m}{n \ \sum \ R^2 m - (\sum R m)^2}$$

إذ إن:

Rm= يمثل معدل العائد لمحفظة سوق الأوراق المالية.

3- تباين عائد السهم ($\sigma^2 ei$):

يقيس هذا التباين مخاطرة السهم غير المنتظمة، وعلى وفق الصيغة الآتية:

$$\Sigma^2 ei = \frac{\sum (Ri - \bar{R})}{n - 1}$$

والجدول (2) يبين نتائج احتساب تباين عائد السهم للشركات عينة البحث.

4- مؤشر ترينور (T) للأداء:

يقيس نسبة علاوة المخاطرة وفقًا لمعامل بيتا β. يستخدم المؤشر لأغراض الدراسة الحالية لقياس أداء المحفظة المثلى والبديلة، وكذلك لترتيب الأسهم من أعلى قيمة للمؤشر إلى أدنى قيمة له لغرض مقارنتها مع معدل القطع لتحديد الأسهم المرشحة للمحفظة المثلى. وتحسب هذه القيمة على وفق الصيغة قبل السابقة. والجدول رقم (2) يوضح قيمة المؤشر وللشركات عينة البحث.

جـــدول (2)

نتائج احتساب معدل العائد المتحقق وتباين العائد

ومعامل بيتا السهم وقيمة T للشركات عينة البحث

للمدة من 1992 إلى 2002

ت	اسم الشركـــــة	R_i%	βi	$\Sigma^2 ei$	T*
1	العراقـيــــــة للـبــــــذور	14.8	1	572.5	4.8
2	ألـــعــــــــاب الكـــــــرخ	13.2	0.1	34.1	32
3	فــنــــــــــدق أشــــــــور	11.8	0.2	51.7	9
4	الخياطــــــــة الحديثــــــــة	21	1.3	58	4.8
5	بغــداد للمـــشروبات الغازيـــة	25.8	1.4	105.3	11.3
6	العراقية للسجاد والمفروشـــــات	18.6	1.1	57.4	7.8
7	بغداد للمـــشروبـــات الكحوليـــة	23.8	1.7	94.9	8.1
8	الــــصناعــات الهندسيــــــة	20.6	1.7	115.6	6.2
9	الألبــــســــــة الجاهـــــــزة	11.5	0.8	29.5	1.8
10	الأنابيــــــب والدراجــــــات	17.8	0.9	92.5	8.6
11	الهـــــلال الـــــصنـــاعيـــة	17.8	1	37.7	7.8
12	الوطنية للصناعـــات الكيماويـــة	25.8	1.3	154.1	12.2
13	الوطنية للصناعـــات الغذائيــة	24.6	1.6	153.8	9.1
14	الــصناعــــات الخفيــفـــــة	24.5	1.2	109.5	12.1
15	البيــــرة الــــشرقـيــــــة	5 .4	0.2	377.9	27.5

* تم اعتماد معدل الفائدة على ودائع التوفير 10% كعائد خالٍ من المخاطرة.

5- المحفظة المثلى:

لأغراض البحث المحفظة المثلى هي تلك المحفظة المكونة من الأسهم التي يتم ترشـيحها علـى أسـاس كونها أسهم كفء ونسبة علاوة المخاطرة T أكبر من معدل القطع، وتشكل بمجموعها محفظة التماس.

6- المحفظة المثلى البديلة:

قد لا تلبي المحفظة المثلى (محفظة التماس)، متطلبات مجموعة كبيرة من المستثمرين لاختلاف ظروفهم وتفضيلاتهم للعائد والمخاطرة. ولهذا الغرض سوف يستخدم أسلوب البرمجة الخطية لتصميم هذه المحافظ مفترضين الآتي:

أ- أن متوسط العائد المتحقق هو تقدير مناسب للعائد المتوقع. وأن تقلبات هذا العائد تعد مقياسًا مناسبًا لعدم التأكد.

ب- في حالة تساوي عوائد الأسهم المرشحة للضم للمحفظة يختار المستثمر المحفظة ذات المخاطرة الأقل. وفي حالة تساوي المخاطرة يختار المحفظة ذات العائد الأعلى.

ج- بناء على هذه الافتراضات تمت صياغة دالة الهدف الآتية:

Maximize the value $Z=\Sigma^n$ Ri Wi

Subject to:

$\Sigma^n_{ij} \sigma^2$ Wi $\leq$ σ^2p,i,j=1,2, ……… n

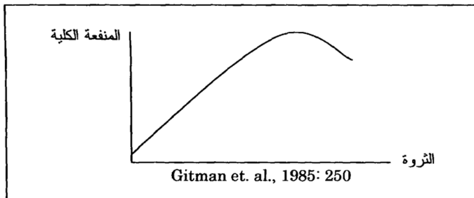
Σ^n_{ij}Wi ≥ 0 W1 ,W2, … . . Wn

ثانيًا- الإطار الفكري لمحفظة الأوراق المالية:

وردت مفاهيم متعددة لمحفظة الأوراق المالية (Gitman, 2000: 250) (Neveu,1981: 304) (Ross,2000: 358). يتضح منها أن المحفظة أداة مالية مركبة وخليطًا من الموجودات تختلف من حيث النوع والجودة، الهدف منها الحصول على أكبر عائد بأدنى مخاطرة. إن مفهوم المحفظة جاء كرد فعل للاعتقاد السائد بأن تخفيض مستوى المخاطرة يتحدد من خلال الاحتفاظ بعدد كبير من الأوراق المالية بغض النظر عن جودة هذه الأوراق، لكن المحاولات التي فندت هذا الاعتقاد أطرت بشكل علمي سليم مفهوم المحفظة ونظريتها. ويعد "ماركوتز" (1952) من الرواد الأوائل الذين صاغوا افتراضات نظرية المحفظة، وأعطى المقياس الكمي للمخاطرة التي تصاحب عوائد الأوراق المالية (Corner & Mayers,1983:1). والنظرية التي صاغها "ماركوتز" نظرية معيارية تصف المستثمر بالرشد والعقلانية، أي أن المستثمر يبحث عن تنويع كفء لمحفظته لتحقيق أعلى عائد لمستوى معين من المخاطرة، أو تمتلك أقل مخاطرة عند مستوى معين من العائد. وفي عقد الستينيات من القرن المنصرم حاولت دراسات أخرى استخدام البرامج الرياضية

لتبسيط مشكلة صياغة القرارات الاستثمارية وإدخال أهدافها المتعددة في برنامج خطي يحقق المبادلة بين العائد والمخاطرة، لاسيما في ظل ظروف عدم التأكد، ومنها على سبيل المثال لا الحصر إسهامات شارب في تقديم نموذج تسعير الموجودات الرأسمالية (الدسوقي، 1998: 125). لذلك تبرز أهمية العائد والمخاطرة بشكل واضح في نظرية المحفظة الحديثة والتي تشكل دليل المستثمر في تحديد خياراته من الأسهم العادية طبقًا لمعيار العائد والمخاطرة (Keown et. al., 1985:88).

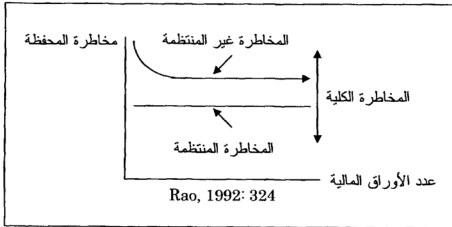
استمدت نظرية المحفظة الحديثة أفكارها الأساسية من نظرية المنفعة الحدية في علم الاقتصاد، اعتمادًا على مبدأ تناقص المنفعة الحدية. إذ إن المستثمر يرتب البدائل الاستثمارية وفقًا لقيمة المنفعة المتوقعة، لاسيما في الأجل الطويل (Sharan, 1991: 68)، معتمدًا بذلك على الموازنة بين العائد والمخاطرة، لأن مثل هذه الموازنة سوف تمنح المستثمر وحدة إضافية نتيجة التغير في الثروة، وكما هو واضح في الشكل رقم (1) (Gitma, 1985: 250). ومنه يتضح أن منحنى المنفعة يستمر بالارتفاع إلى أن يصل حد تصبح فيه أية زيادة في الثروة بتناقص في إجمالي المنفعة المتحققة من الأموال المستثمرة. إن مضمون المنفعة الحدية للأموال المستثمرة ينعكس في قاعدة التنويع لماركوتز. ومفادها أن المستثمر يخصص أمواله بين نوع وكم من الأوراق المالية لتخفيض المخاطرة وتعظيم العائد (Schall & Haley, 1988: 159). ويتحقق مثل هذا التخفيض للمخاطر من خلال تضمين المحفظة لأسهم عادية ترتبط عوائدها ارتباطًا غير تام، وكلما انخفض هذا الارتباط، تحقق هدف المحفظة في تعظيم العائد. لأن الهبوط في سعر ورقة مالية معينة يعوضه من الارتفاع في سعر ورقة مالية أخرى كون أسعار الأسهم أو أية ورقة مالية لا تتحرك باتجاه واحد (Brealy & Myers, 1996:154).



شكل (1)
العلاقة بين المنفعة وثروة المستثمر

يتضح من مضمون قاعدة التنويع أن تخفيض المخاطرة يشكل جوهر القاعدة، والمخاطرة التي يشملها التخفيض (التي يؤثر بها التنويع) هي المخاطرة غير المنتظمة (Unsystematic Risk) الناتجة من عوامل تخص الجهة التي أصدرت الورقة المالية (الأسهم). في حين تبقى المحفظة تحت تأثير المخاطرة المنتظمة (Systematic Risk)، التي تعرف بمخاطرة السوق الناتجة من عوامل تصيب الاقتصاد الوطني ككل.

إن مبررات تركيز قاعدة التنويع على تخفيض المخاطرة غير المنتظمة، يعود إلى أن تحركات أسعار الأسهم التي تتضمنها المحفظة ليست باتجاه واحد، حتى وإن كانت كذلك فإن ارتباطها يكون صفرًا أو عكسيًا أو موجبًا ضعيفًا في إطار نظرية المحفظة (Francis, 1996: 265). ويوضح الشكل (2) أثر التنويع في مخاطرة المحفظة غير المنتظمة. ويتضح منه أن الانخفاض التدريجي لهذه المخاطرة يتحقق كلما زاد عدد الأوراق المالية إلى أن تصل الحد الذي تصبح به المحفظة تحت تأثير المخاطرة المنتظمة فقط. وعندها تكون مخاطرة المحفظة الكلية مساوية إلى مخاطرة المحفظة المنتظمة. وتجدر الإشارة هنا أن الانخفاض التدريجي نتيجة إضافة أية ورقة مالية جديدة لابد أن يعظم عائد المحفظة (Singh, 1999: 374).



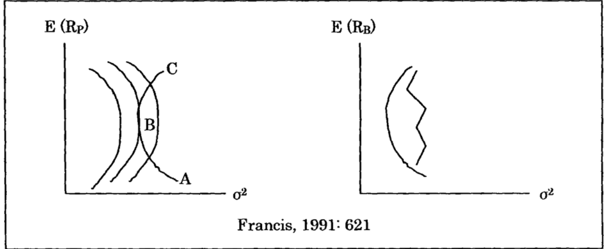
شكل (2)

أثر التنويع في المخاطرة غير المنتظمة للمحفظة

ثالثًا- أسلوب تصميم المحفظة المثلى والمحافظ البديلة لها:

يقصد بالمحفظة المثلى، المحفظة التي تتكون من تشكيلة متنوعة ومتوازنة من الموجودات الاستثمارية وبشكل يجعلها أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المستثمر (مطر وتيم، 2005: 206). لقد ساعد هذا المفهوم مختلف المستثمرين ومدراء المحافظ الاستثمارية على تحديد تشكيلة المحفظة المناسبة في ضوء تفضيلاتهم للعائد والمخاطرة. والمحافظ التي تحقق أفضل مبادلة تسمى بالمحفظة الكفوءة. وكما هو واضح في الشكل (4،3)، إذ إن المحفظة المثلى تكون أقرب محفظة إلى نقطة التماس لمنحنيات التفضيل والحد الكفء الذي يأخذ شكل دالة

مقعرة، فضاؤه العائد المتوقع والمخاطرة المقاسة بالانحراف المعياري. وبذلك توفر هذه المحفظة أفضل مبادلة للعائد والمخاطرة (Francis,1991: 621). وتجدر الإشارة هنا أنه في حالة السوق تامة الكفاءة، فإن المحفظة المثلى يعبر عنها بمحفظة السوق وتتضمن جميع الأوراق المالية المدرجة في السوق وتكون كاملة التنويع وبأوزان مناسبة (Maginn, 1983: 410).



شكل (4)
اختيار المحفظة المثلى

شكل (3)
مجموعة الفرص للمحافظ الاستثمارية

وفي ضوء هذا المضمون للمحفظة المثلى، تعددت أساليب اختيار مكوناتها من الأوراق المالية. وقد قدم (Elton et. al., 1981)، أسلوبًا لاختيار مكونات المحفظة المثلى، يتضمن ترشيح الأسهم المؤهلة كاستثمارات جذابة. وعملية الترشيح تتم وفق معدل القطع وبموجب الآليات الآتية (Pari & Chen, 1985: 4048):

1- ترتيب الأوراق المالية (الأسهم) تنازليًا باستخدام نسبة علاوة المخاطرة، والتي تحسب على وفق الصيغة الآتية (وتسمى بنسبة ترينور Treynor Ratio).

$$T_n = \frac{E(R_i) - R_f}{\beta_i} \text{ ------- } 1$$

إذ إن:

$E(R_i)$= معدل العائد المتوقع للسهم i معبرًا عنه بمتوسط معدل العائد.

R_f= معدل العائد الخالي من المخاطرة والمقياس الأفضل لهذا المعدل هو عائد الورقة المالية الحكومية أو ودائع التوفير المصرفية.

β_i= معامل بيتا السهم مقياس المخاطرة المنتظمة.

2- تحديد معدل القطع: يقصد بمعدل القطع، ذلك المعدل الذي من خلاله يتم تحديد الورقة المالية (السهم) المرشحة للضم للمحفظة المثلى. ويقاس على وفق الصيغة الآتية (Fischer & Jordan, 1996: 600):

$$C^* = \frac{\sigma^2 m \, \Sigma \dfrac{(\bar{R}_i - R_f)\,\beta i}{\sigma^2 ei}}{1 + \sigma^2 m \, \Sigma \dfrac{\beta i^2}{\sigma^2 ei}} \quad \text{--------- } 2$$

إذ أن:

C^* = معدل القطع.

$\sigma^2 m$ = تباين معدل عائد محفظة سوق الأوراق المالية.

$\sigma^2 ei$ = تباين عائد الورقة المالية.

R_i = معدل عائد الورقة المالية.

βi^2= مربع معامل بيتا مقياس المخاطرة المنتظمة للورقة المالية.

3- تحديد الوزن الترجيحي للورقة المالية المرشحة للضم للمحفظة المثلى وعلى وفق الصيغة الآتية:

$$Z_i = \frac{\beta i}{\sigma^2 ei} \left(\frac{\bar{R}_i - R_f}{\beta i} - C^* \right) \quad \text{-------- } 3$$

إذ أن Z_i تمثل وزن الورقة المالية في المحفظة.

4- تحديد الوزن النسبي للورقة المالية المرشحة للضم للمحفظة المثلى وعلى وفق الآتي (Elton et. al., 1981, 166):

$$W_i = \frac{Z_i}{\Sigma Z} \quad \text{------- } 4$$

إذ إن W_i تمثل الوزن النسبي للورقة المالية في المحفظة.

رابعًا- الدراسات السابقة:

تعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات والأبحاث التطبيقية بمثابة قاعدة تساعد في وضع المعالم الأساسية للجوانب التطبيقية للموضوع المبحوث وفقًا لخصوصية بيئة الفحص والاختبار. وقد أنجزت عدة دراسات عربية وغير عربية، سوف يتم تناول بعضها وفقًا لتسلسلها الزمني، وعلى وفق الآتي:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة (مهدي، 1989): استهدفت الدراسة أسلوبًا لاشتقاق وتصميم المحفظة المثلى باقتراح نموذج رياضي يمزج بين النموذج الذي قدمه Elton, 1981 وجماعته ونموذج البرمجة التربيعية لاختباره في سوق الأسهم السعودية. وقد أشارت النتائج إلى كفاءة تشغيل النموذج في تصميم المحفظة المثلى والمحافظ البديلة.

2- دراسة (المشهداني، 1995): استهدفت الدراسة تحليل وتقييم الاستثمار في الأسهم العادية في إطار فرضية مفادها أنه يترتب على تباين مؤشرات مدخلي التحليل الأساسي والفني تباين آلية تقييم الأسهم. وقد اختبرت صحة الفرضية من خلال مقارنة أسعار الأسهم السوقية مع قيمها الحقيقية.

3- دراسة (كبية وعبيدو، 1999): استهدفت الدراسة أسلوب البرمجة الخطية في تكوين محافظ مثلى ومقارنتها مع محفظة التماس. صممت الدراسة تسع محافظ تفوقت في الأداء منها محفظتان، هما محفظة التماس ومحفظة سوق الأسهم السعودية طبقًا لمؤشر ترينور وجنسن.

4- دراسة (اللوغارني ومطر، 2001): استهدفت الدراسة العلاقة بين نسبة PER وأداء المحفظة في سوق الكويت للأوراق المالية. صممت الدراسة ثلاث محافظ، محفظة القيمة ولها نسبة منخفضة ومحفظة نمو لها نسبة مرتفعة والثالثة وسطية. أشارت النتائج إلى تفوق أداء محفظة القيمة على المحافظ الأخرى لتحقيقها معدل عائد مرتفع وبمخاطرة منخفضة.

5- دراسة (المشهداني، 2001): استهدفت الدراسة قياس وتقييم المحافظ المالية من خلال فرضية مفادها أن أداء محفظة توقيت السوق ذات (β) المنخفضة يتفوق على أداء المحفظة ذات (β) المرتفعة، وبما يتجاوز محفظة الشراء والاحتفاظ ذات (β) المساوية للواحد، والمحفظة المثلى عندما يكون عائد السوق موجبًا وأقل من العائد الخالي من المخاطرة. وقد أشارت نتائج الاختبار إلى صحة الفرضية.

6- دراسة (أحمد، 2003): اقترحت الدراسة نموذجًا لبرمجة الأهداف لتحديد المكونات الملائمة ونسب تخصيصها لمحفظة قطاع التامين في مصر. وقد أوضحت نتائج اختبار النموذج أن مكونات المحفظة يجب إعادة نسب تخصيصها لتجاوز الخلل بتنويعها.

7- دراسة (الشرقاوي، 2005): اختبرت الدراسة مدى منفعة بيانات القيمة الدفترية للأسهم في تصميم المحافظ الاستثمارية وتؤدي إلى عوائد غير عادية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى إمكان تحقيق ذلك طبقًا لنسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، لاسيما في حالة الاتجاه الصاعد للأسعار. وبذلك فإن أسهم محفظة القيمة تفوق بعوائدها محفظة النمو.

8- دراسة (صالح، 2005): استهدفت الدراسة تقييم المحافظ الاستثمارية لمؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية في الأسهم والقروض والودائع والمحفظة العقارية. وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أداء محفظة القروض والودائع.

ب- الدراسات غير العربية:

9- دراسة (Jahnke, et. al., 1987): استهدفت الدراسة قياس العلاقة بين نسبة PER وأداء الورقة المالية في إطار نظرية المحفظة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المحفظة ذات النسبة المنخفضة تحقق عوائد تفوق المحفظة ذات النسبة المرتفعة.

10- دراسة (Bauman, et. al., 1998): استهدفت الدراسة تقييم أداء محافظ القيمة والنمو باعتماد مؤشر السعر إلى كل من التدفق النقدي P/CF والقيمة الدفترية P/BV وربحية السهم الواحدP/E. تم قياس الأداء على أساس العائد الإجمالي والانحراف المعياري للمحافظ المشكلة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى تفوق عائد محفظة القيمة على محفظة النمو قبل أخذ المخاطرة في الاعتبار وبعده أيضًا.

11- دراسة (Bruch & Spare, 1990): استهدفت قياس أثر تغير ناتج مقسوم الأرباح على أداء المحفظة. وقد أشارت النتائج إلى أن الزيادة في التغير يؤدي إلى تقلب عائد المحفظة وأدائها. وعليه فإن هذا الناتج مؤشر جيد للعوائد المتوقعة للمحفظة.

12- دراسة (Viceira, 2001): اختبرت أثر مخاطر دخل العاملين على الادخار ومدى الاحتفاظ بموجودات ذات المخاطرة في محافظهم المثلى. النتائج أوضحت أن تباين الدخل يخفض من رغبة المستثمرين بالاحتفاظ بموجودات ذات مخاطرة مع ميل المستثمرين لتغليب نسب السندات على الأسهم في محافظهم الاستثمارية.

13- دراسة (Brands & Gallagher, 2005): استهدفت الدراسة تقييم أداء ومزايا التنويع لمحفظة الأسهم في سوق النمسا للأوراق المالية. النتائج أشارت إلى أن منافع التنويع تتحقق في محفظة مكونة من ستة موجودات نشطة لصناديق الأسهم المؤسسية، وأن أداء المحفظة بموجب مقياس شارب يتحسن في ظل هذه المكونات.

خامسًا- تصميم المحفظة المثلى:

الجدول رقم (3) يبين نتائج احتساب معدل القطع على وفق الصيغة رقم (2) لأسهم الشركات وللمــدة قيــد الدراسة والتحليل. وقد تم ترتيب الأسهم تنازليًا وفقًا لقيمة T. ومنه يظهر أن معدل القطع *C أخذ ترتيبًا تصاعديًا من أدنى قيمه له ليصل إلى أعلى قيمة (7.86) ثم يبدأ بالانخفاض. إذ يلاحظ أن هذه القيمة تمثــل الحــد الــذي تشترك عنده الأسهم المرشحة للمحفظة المثلى بعد مقارنتها بقيمة T. والجدول رقم (4) يبين الأســهم التــي تــم ترشيحها إلى المحفظة المثلى وأوزانها النسبية (التي حسبت وفق الصيغة 3، 4) وهي تسع شركات مرتبة حسب علاوة الخطر. وهذه المحفظة تمثل تشكيلة متوازنة لتعبر المحفظة، لأقصى مزايا التنويع من جانب وبدرجة تحقق هدف المستثمر الرشيد في تعظيم العائد وتدنية المخاطرة. لذا وفي ظل الأوزان النسبية لمكونات هذه المحفظة، فإن معدل العائد الموزون بلغ (20.8%) وبمخاطرة موزونة مقاسه بمعامل بيتا (0.961). وعلية يمكن القــول: إن الأوزان النسبية لمكونات المحفظة لها دور في تعظيم مزايا التنويع من جانب، ولتكون دليل للمستثمر الرشيد فــي إدارة محفظته بسهولة وبتكاليف منخفضة، كما أن لهذه الأوزان دورًا في تحقيق المبادلة بين العائد والمخاطرة من جانب آخر. هذا وقد حققت المحفظة أداءً جيدًا وفقًا لمقياس ترينور الذي بلغت قيمته (11.6).

جدول (3)

نتائج تحديد معدل القطع والأسهم المرشحة للضم للمحفظة المثلى

الشركات	T*	$(R_i - R_f)\beta_i / \sigma^2_{ei}$	$\beta^2_i / \sigma^2_{ei}$	$\frac{\sum (R_i R_f)\beta_i}{\sigma^2_{ei}}$	$\sum \beta^2_i / \sigma^2_{ei}$	$\sigma^2_m \sum \frac{(R_i - R_f)\beta_i}{\sigma^2_{ei}}$	C*
الألعــاب	32	0.0009	0.0002	0.0090	0.0002	0.3069	3 .0
الكيماويــة	12.2	0.1333	0.0109	0.1422	0.0111	4.8495	3.51
الخفيفــة	12.1	0.1589	0.0132	0.3011	0.0242	10.2675	5.62
الغازيــة	11.3	0.21	0.0186	0.5111	0.0428	17.4285	7.08
الغذائيــة	9.1	0.1519	0.0166	0.6629	0.0594	22.6048	7.47
أشــــور	9	0.007	0.0007	0.6698	0.0601	22.8401	7.49
الدراجات	8.7	0.0758	0.0087	0.7456	0.0688	25.4249	7.59
الخياطــة	8.5	0.2465	0.0291	0.9921	0.0979	33.8306	7.79
الكحوليــة	8.1	o. 2472	0.0304	1.2393	0:1283	42.2601	7.86

تابع جدول (3)

الشركات	T*	$(R_i - R_f)\ \beta_i / {}^*\sigma^2 e_i$	$\beta^2 i / \sigma^2 e_i$	$\frac{\sum (R_i R_f)\beta_i}{\sigma^2 e_i}$	$\sum \beta^2 i / \sigma^2 e_i$	$\sigma^2 m \sum \frac{(R_i - R_f)\beta_i}{\sigma^2 e_i}$	C*
السجـــاد	7.8	0.1648	0.0210	1.4041	0.1493	47.8798	7.86
الهـــلال	7.8	0.2068	0.0265	1.6109	0.1758	45.9316	7.85
الهندسيــة	6.2	0.1558	0.025	1.7667	0.2008	60.2444	7.67
البـــذور	4.8	0.0083	0.0017	1.7747	0.2025	60.5172	7.65
الألبســة	1.8	0.0407	0.0216	1.8153	0.2241	61.9017	7.16
البيـــرة	-27.5	-0.0029	0.0001	1.8124	0.2242	61.8028	7.14

*من الجدول 2

** $6M^2$ تباين عائد محفظة سوق العراق للأوراق المالية على أساس 28.5

جدول (4)
نتائج عائد ومخاطرة المحفظة المثلى مرجحة بأوزان مكوناتها وأدائها بموجب مؤشر ترينور

الأسهم	$\frac{R_i - R_f}{\beta_i}$	C*	$\frac{\beta_i}{\sigma^2 e_i}$	Zi	Wi
الألعـــاب	32		0.002	0.048	0.225
الكيماويـــة	12.15		0.008	0.034	0.159
الخفيفـــة	12.01		0.11	0.0488	0.218
الغازيـــة	11.3		0.0133	0.0457	0.214
الغذائيـــة	9.1	7.86	0.0104	0.013	0.061
أشـــور	9		0.004	0.004	0.019
الدراجات	8.6		0.01	0.007	0.033
الخياطـــة	8.4		0.022	0.011	0.052
الكحوليـــة	8.1		0.018	0.004	0.019

$$Rp = 20.82\ \%$$
$$Rp = R1W1 + R2W2 + R3W3 + \dots\ R4W4$$

$$\beta p = 0.961$$
$$\beta p = \beta 1W1 + \beta 2W2 + \beta 3W3 + \dots\ \beta 4W4$$

$$Tp = Rp - Rf / \beta p$$
$$= 11.26$$

سادسًا- تصميم المحافظ البديلة:

نظرا لتباين سلوك المستثمرين وتفضيلا تهم للعائد والمخاطرة، ولأن هذا السلوك يأخذ أنماطاً مختلفة وباتجاهات متعددة، فإن المحفظة المثلى قد لا تلبي الكثير من احتياجات هؤلاء المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية، لذا اقتضت الضرورة تصميم محافظ بديلة عند مستويات مختلفة من العائد والمخاطرة ووفقا للأوزان النسبية لمكوناتها. ولغرض تحقيق هذا الهدف تم استخدام أسلوب البرمجة الخطية لصياغة دالة الهدف لتصميم عدد من المحافظ البديلة. ويتطلب هذا الأسلوب إعداد مصفوفة التباين والتباين المشترك بين عوائد مكونات المحفظة المثلى. والجدول (5) يبين نتائج احتساب هذه المصفوفة التي في ضوئها تمت صياغة دالة الهدف، وعلى وفق الآتي:

Max:

$13.166W_1 + 25.8\ W_2 + 24.5\ W_3 + 25.8\ W_4 + 24.6\ W_5 + 11.8\ W_6 + 17.8\ W_7 + 21.8\ W_8 + 23.8\ W_9$

Subject to:

1- $34.166W1 - 2.9W_2 - 32.566\ W_3 - 19.56\ W_4 - 25.233\ W_5 - 9.533\ W6 + 12.766\ W_7 + 6.8\ W_8 + 21.83\ W_9 \leq \sigma p_2$

2- $2.9W_1 + 109.5\ W_2 + 116.3\ W_3 + 35.5\ W_4 - 1.5\ W_5 + 94.8\ W_6 + 97.1\ W_7 + 68.8\ W_8 + 83.7\ W_9 \leq \sigma p_2$

3- $32.566W_1 + 116.3\ W_2 + 154.16\ W_3 + 44.16\ W_4 - 35.23\ W_5 + 95.33\ W_6 + 115.96\ W_7 + 61.8\ W_8 + 65.76\ W_9 \leq \sigma p_2$

4- $19.54W_1 + 35.5\ W_2 + 44.16\ W_3 + 105.36\ W_4 + 15.35\ W_5 + 110.13\ W_6 + 29.96\ W_7 + 35W_8 + 37.16\ W_9 \leq \sigma p_2$

5- $25.23W_1 - 1.5\ W_2 - 35.23\ W_3 + 15.36\ W_4 + 51076\ W_5 + 27.13\ W_6 - 19.23\ W_7 + 9\ W8 + 17.96\ W_9 \leq \sigma p_2$

6- $9.53W_1 + 94.8\ W_2 + 95.3\ W_3 + 110.13\ W_4 + 27.13\ W_5 + 153.86\ W_6 + 77.3\ W_7 + 73.2\ W_8 + 86.73\ W_9 \leq \sigma p_2$

7- $12.7W_1 + 97.1\ W_2 + 115.96\ W3 + 29.96\ W_4 + 19.23\ W_5 + 77.3\ W_6 + 92.566\ W_7 + 57\ W_8 + 66.76\ W_9 \leq \sigma p_2$

8- $6.8W_1 + 68.8\ W_2 + 61.8\ W_3 + 35\ W_4 + 9\ W_5 + 73.2\ W_6 + 57\ W_7 + 58\ W_8 + 71.2\ W_9 \leq \sigma p_2$

9- $21.83W_1 + 8307\ W_2 + 65.76\ W_3 + 37.16w4 + 17.96\ W_5 + 86.73\ W_6 + 66.76\ W_7 + 71.2\ W_8 + 94.97\ W_9 \leq \sigma p_2$

10- $13.16W_1 + 25.8\ W_2 + 24.5\ W_3 + 25.8\ W_4 + 24.6\ W_5 + 11.8\ W_6 + 17.8\ W_7 + 21.8\ W_8 + 23.8\ W_9 \geq 20.82$

11- $W_1 + W_2 + W_3 + W_4 + W_5 + W_6 + W_7 + W_8 + W_9 = 1$

جدول (5)

مصفوفة التباين والتباين المشترك للأسهم المرشحة للضم للمحفظة المثلى

الشركات	الألعاب	الخفيفة	الكيماوية	الغازية	أشور	الغذائية	الدراجات	الخياطة	الكحولية
الألعاب	34.166	-2.9	-32.565	-19.56	25.23	9.533	-12.76	6.8	21.833
الخفيفة	-2.9	109.5	116.3	35.5	-1.5	94.8	97.1	68.8	83.7
الكيماوية	-32.566	116.3	154.16	44.16	-35.23	95.33	115.96	61.8	56.766
الغازية	-19.566	35.5	44.166	104.366	15.366	110.13	29.96	35	37.166
أشور	25.233	-1.5	-35.23	15.366	51.766	27.13	-19.23	9	17.96
الغذائية	9.533	94.8	95.33	110.13	27.133	153.86	77.33	73.2	86.73
الدراجات	-12.766	97.1	115.96	29.96	19.233-	77.33	92.56	57	66.7
الخياطة	6.8	68.8	61.8	35	9	73.2	57	58	71.2
الكحولية	21.844	83.7	65.76	37.166	17.966	86.73	66.76	71.2	94.966

وعند معالجة البرنامج الخطي بالحاسب الإلكتروني، أسفرت النتائج عن أنه بالإمكان تشكيل العديد من المحافظ وعند مستويات مختلفة للعائد والمخاطرة. ولأغراض البحث تم تصميم خمس محافظ بديلة للمحفظة المثلى (محفظة التماس).

الجدول (6) يعرض نتائج البرنامج الخطي لدالة الهدف. ومنه تظهر الأوزان النسبية لمكونات كل محفظة بديلة من المحافظ الخمس. في ضوء هذه الأوزان تشكلت ثلاث محافظ بعائد ومخاطرة أقل من عائد ومخاطرة المحفظة المثلى. إذ بلغ عائد هذه المحافظ الثلاث البديلة (16.9%، 17%، 17.43%) على التوالي، مقابل مخاطرة مقاسه بمعامل بيتا β (0.43، 0.49، 0.87) وعلى التوالي قياسا بعائد ومخاطرة المحفظة المثلى (20.82% ومعامل β 0.961). أما المحفظة الرابعة والخامسة فقد حققت عائدًا أكبر من المحفظة المثلى، إذ بلغ (22.19%، 22.62%) وعلى التوالي ولكن مقابل مخاطرة أعلى، إذ بلغت قيمة β (0.99، 1.19)، وعلى التوالي. علما أن جميع المحافظ الخمس قد حققت أداءً جيدًا وفقًا لمؤشر ترينور، إذ بلغت قيمته (16.1، 14.29، 8.54، 12.13، 10.61) وعلى التوالي. وتجدر الإشارة هنا أن أسهم شركة الألعاب وبغداد للمشروبات الغازية أسهم مشتركة في المحافظ الخمس.

في ضوء هذه النتائج يمكن القول: إن هذه المحافظ البديلة تحقق جوهر المحفظة ونظرية المحفظة فيما يتعلق بالمبادلة بين العائد والمخاطرة، وإنها تضع تفضيلات المستثمرين أمام خيارات متعددة تجاه هذين العنصرين لتحقيق التنويع الكفء لاستثماراتهم من جانب، ومن جانب آخر فإن الأوزان النسبية لمكونات هذه المحافظ تعد وسيلة لتوقيت اتخاذ القرارات العلمية السليمة بما يتناسب وظروف السوق. وعليه يمكن قبول فرضيات البحث.

جدول (6)

نتائج عائد ومخاطرة المحافظ البديلة مرجحة بأوزان مكوناتها وأدائها بموجب مؤشر ترينور

الشركة	1	2	3	4	5
الألعـــــــاب	0.69909	0.698683	0.36927	0.282	0.21317
الكيماويـــــــة	0	0.0016269	0.401538	0.431564	0.45235
الخفيفـــــــة	0	0	0	0	0
الغازيـــــــة	0.225448	0.299689	0.229181	0.28643	0
الغذائيـــــــة	0	0	0	0	0.33453
أشـــــــور	0	0	0	0	0
الدراجـــــــات	0	0	0	0	0
الخياطـــــــة	0	0	0	0	0
الكحوليـــــــة	0	0	0	0	0
$Rp = \sum WiRi$	16.9	17	17.43	22.19	22.62
$\beta p = \sum \beta iWi$	0.43	0.49	0.88	0.99	1.19
$Tp=Rp-Rf/ \beta p$	16.1	14.29	8.44	12.31	10.61

سابعًا- النتائج والتوصيات:

أ- النتائـــج:

1- عكست المحفظة المثلى مزايا التنويع الأفضل ومنافعه للمستثمر عبر تحقيق أداء جيد وفقًا لمقياس ترينور. كما أنها توصف بالمحفظة الدفاعية لأن لها بيتا β أقل من الواحد الصحيح.

2- أن غالبية مكونات المحافظ البديلة هي من مكونات المحفظة المثلى، ولكن بأوزان نسبية مختلفـــة تحـــددت بموجبها مستويات مختلفة من العائد والمخاطرة. وتوصف بمحافظ دفاعية باستثناء المحفظة الخامسة وهي هجومية لأن لها بيتا β أكبر من الواحد الصحيح.

3- أغلب المحافظ البديلة تفوقت بأدائها المحفظة المثلى وعلى وفق مقياس ترينور، باستثناء المحفظة الثالثة والخامسة.

4- معظم المحافظ البديلة حققت خاصية التناسب بين العائد والمخاطرة. إذ يزداد العائـــد بزيـــادة المخـــاطرة، وهذه هي حقيقة المبادلة التي طرحتها نظرية المحفظة.

5- تعكس الأوزان النسبية لمكونات المحافظ البديلة قرارًا لتوقيت استبدال أو إعادة ترتيب المزيج الأمثل للمحفظة وبشكل يضمن التوزيع النشط للأصول ومواكبة ظروف السوق.

6- الآلية التي استخدمت في تصميم المحفظة المثلى والمحافظ البديلة سهلت الإجراءات لأي مستثمر، ويمكن الاستفادة منها في تقييم تفضيلاته للعائد والمخاطرة.

ب- التوصيات:

1- بالإمكان استخدام تقنيات النظرية الحديثة للمحفظة بسوق العراق للأوراق المالية بهدف تجاوز مشكلة تحليل العائد والمخاطرة.

2- دعوة إدارة السوق والمراكز البحثية وذوي العلاقة بشأن المال والاستثمار لإعداد برنامج محوسب يختص بتصميم المحافظ الاستثمارية خدمة للمستثمر البسيط ومدراء الصناديق الاستثمارية. ويقترح بهذا الصدد أن تقوم البنوك بهذه المهمة لقدرتها على توظيف الخبرات والمهارات واستخدام التقنيات في معالجة المعلومات.

3- اعتماد مقاييس أخرى لتقييم أداء المحفظة، مثل مقياس شارب الذي يعتمد على المخاطرة الكلية للمحفظة وإجراء دراسات مقارنة لهذا الغرض.

4- إعداد دراسة مكملة للدراسة الحالية تهدف إلى إجراء مقارنة بين أداء المحفظة المصممة ومحفظة سوق العراق للأوراق المالية لتكون وسيلة لتقييم كفاءة السوق.

5- إعداد دراسة مماثلة على قطاع البنوك العراقية، لكونه سوف يشهد تطورات جذرية على صعيد الصيرفة التجارية والاستثمارية.

6- لدعم هذه الآلية وتشغيلها بكفاءة وفاعلية توصي الدراسة هيئة الأوراق المالية لسوق العراق بتوفير نظام كفء للإفصاح المالي والمعلوماتي عبر تشريعات مالية وقانونية ملزمة.

المراجـــع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أحمد، محمد كامل سيد. (2003)، استخدام نموذج البرمجة بالأهداف لتحديد المكونـات الأكثـر ملاءمـة ونـسب التخصيص المثلى للأموال المستثمرة لمحفظة قطاع تأمينات الممتلكات والمسئولية بالسوق المصري، ***مجلة المحاسبة والإدارة والتامين***، السنة 42، ع 60، ص ص536 - 587.
- الدسوقي، السيد إبراهيم. (1988)، الموازنة بين درجة المخاطرة ومعدل العائد. ***مجلة العلوم الإدارية***، مـج 13، ع 2، جامعة الملك سعود، ص ص 125 - 174.
- صالح، وليد فهمي. (2005)، تحليل أداء محافظ الاستثمار ونسب الاشتراك في مؤسسة الضمان الاجتمـاعي فـي الأردن، ***المجلة الأردنية في إدارة الإعمال***، مج 1، ع 1، ص ص 44 - 58.
- الشرقاوي، أشرف. (2005)، دراسة عملية لاختبار منفعة استخدام القيمة الدفترية للمنـشأة كأسـاس لتكـوين المحافظ الاستثمارية: حالة سوق الأوراق المالية بمصر، ***مجلة المحاسبة والإدارة والتامين***، السنة 44، ع 65، ص ص 225 - 266.
- كبية، محمد؛ وأميرة عبيدو. (1999)، النظرية الحديثة للمحافظ الاستثمارية وإمكانية تطبيقها علـى سـوق الأسـهم السعودية. ***مجلة الإدارة العامة***، مج 39، ع 2، يوليو، ص ص 391 - 432.
- المشهداني، عبد الرحمن حمود. (1995)، ***تحليل وتقويم الاستثمار بالأسهم العادية***. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- المشهداني، عبد الرحمن حمود. (2001)، ***قياس وتقويم أداء المحافظ المالية على وفق توقيت السوق***. أطروحـة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- مطر، محمد؛ وفايز تيم. (2005)، ***إدارة المحافظ الاستثمارية***، عمان (الأردن): دار وائل للنشر.
- مهدي، فاضل حسون. (1989)، ***اشتقاق وتصميم المحفظة المثلى للاستثمار في الأسهم السعودية***، ***ورقـة عمـل***، مركز البحوث - كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

ثانيًا- المراجع باللغة الأجنبية:

- Bauman, Scott; MacHill Conover and Robert Miller. (1998), Growth versus Value and Large Cap versus Small Cap in International Market, ***Financial Analysts Journal***, March - April, pp. 75 - 89.
- Brands, Simone; and David R. Gallagher. (2005) Portfolio Selection and Finance Journal Diversification and Fund of Fund, ***Accounting***, Vol.45, No.2, pp. 185 - 197.

- Brealy, Richard A.; and Stewart Myers. (1996), ***Principles of Corporate Finance***, 4th ed. McGraw Hill Book company, U.S.A.
- Bruch, John S.; and Anthony Spare. (1990) Change in Dividend Yield and Portfolio Volatility, ***The Journal of Portfolio Management***, Vol. 16 ,No.3, spring, pp. 85 - 110.
- Corner, Desmond; and David Mayes. (1983), ***Modern Portfolio: Theory and Financial Institute***, Great Britain.
- Elton, Edwing J.; and Martin Gruber. (1981), ***Modern portfolio Theory and Investment Analysis***, John Wiley & sons, U.S.A. pp. 160 - 180.
- Fischer Donald E.; and Ronald J. Jordan. (1996), ***Security Analysis and Portfolio Management***, Printed in India.
- Francis, Jack. (1991). ***Investment Analysis and Management***, 5th Ed., McGrowHill, Inc., U.S.A.
- Gitman, L. Lawrence; Michael Joehnk, and George Prinches. (1985), ***Managerial Finance***, Harper Row Publishing, New York, U.S.A.
- Gitman, L. Lawrence. (2000), ***Principles of Managerial Finance***, 9th Ed., U.S.A, pp. 250.
- Keown, Arthur; et. al,. (1985), ***Basic Financial Management***, 3rd Ed., Prentice Hall International, U.S.A.
- Maginn, John and Donald Tuttle. (1983), ***Management Investment Portfolio: Dynamic Process***, U.S.A.
- Neveu, Raymond P. (1981) ***Fundamentals of Management Finance***, South Western Publishing Co., U.S.A,
- Pari, Robert A. and SonNan Chen. (1985), "Estimation Risk and optimal portfolios", ***The Journal of Portfolio Management***, Vol. 12, No.1, Fall, p 40 - 48.
- Rao, Ramesh. (1992), ***Financial Management***, 2nd Ed., Macmillan Publishing Co., Singapore.
- Ross, Stephen; W. Westerfield and Bradford Jordan. (2000), ***Money and Capital Market***, 5th Ed., Prentice Hall, India.
- Schall, Lawrence, and Charles W. Haley.(1988) ***Introduction to Financial Management***, McGraw Hill, U.S.A,
- Sharan, Preeti. (1991), ***Portfolio Management***, 2nd Ed. New Delhi, India.
- Singh, Preeti. (1999), ***Investment Management***, 4th Ed. New Delhi, India.

The Designing and Management of Common Securities Portfolios in Iraqi Stock Market Companies "Empirical Study"

Dr. Arshad Fouad Al-Tamimy
Faculty of Management & Financial Sciences
Al Isra Private University - Jordan

Abstract

The Research is an attempt to solve a real problem that rises in the investment of Securities which is the risk, and since this problem is very specific in the environment of test and investigation (financial market of Iraq) which is characterized by the limited use of scientific material of portfolio and of portfolio theory.

Research aims at putting forward a scientific method for designing optimal common stock and its alternative portfolio, and performance evaluation.

مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة
دراسة حالة في مستشفى أردني*

د. مؤيد سعيد السالم

قسم إدارة الأعمال

كلية عُمان للإدارة والتكنولوجيا

سلطنة عُمان

د. عبد الرسول الحياني

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة اليرموك – الأردن

الملخص:

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على مستويات تطبيق التعلم التنظيمي وعلاقتها بالأداء في مستشفى الملك عبد الله الثاني في الأردن. ولتحقيق ذلك تم أولاً- تحديد مستويات التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات هي المستوى الفردي والمستوى الجماعي (الفرقي) ومستوى المنظمة. ثانيًا- التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه المستويات وأداء المستشفى. ثالثًا- دراسة مدى تباين هذه المستويات بتباين سنوات خبرة العاملين وطبيعة عمل الأقسام التي ينتمون إليها. رابعًا- تم اختيار عينة قوامها 76 شخصًا يعملون في هذه الأقسام بصفة رئيس قسم أو مساعد رئيس ووزعت عليهم استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات للتعلم الفردي والتعلم الفرقي تفوق الوسط الفرضي الذي تبنته الدراسة وهو(3)، بينما كان مستوى التعلم التنظيمي دون الوسط الفرضي. أشارت النتائج أيضًا إلى وجود علاقة معنوية بين أداء المستشفى ومستوى التعلم التنظيمي، ولكنها لم تكن كذلك على مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الفرقي. ولاشك أن هناك بعض الأسباب التنظيمية والإدارية التي ساهمت في إضعاف هذه العلاقة، يأتي في مقدمتها ضعف تشجيع الإدارة لمبادرات التعلم الفردية والفرقية، بالإضافة إلى أنها لا تتيح للعاملين باستمرار حرية اختيار الأعمال التي يقومون بها.

اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات هدفها تطوير عملية التعلم التنظيمي في المستشفى من بينها ما يلي:

1- إخضاع القيادة الإدارية في المستشفى إلى دورات تدريبية مكثفة في موضوعات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة بهدف الوقوف على المكونات الأساسية للتعلم التنظيمي وكيفية تنفيذها عمليًا.

2- غرس ثقافة التعلم بين العاملين.

3- تعزيز ثقة العاملين في إدارة المستشفى وإزالة المعوقات التنظيمية والإدارية التي تعوق عملية التعلم.

---

* تم تسلم البحث في فبراير 2006، وقُبل النشر في ديسمبر 2006.

المقدمـــة:

احتل موضوع التعلم التنظيمي Organizational Learning اهتمامًا واسـعًا مـن قبـل البـاحثين والممارسين منذ نهاية سبعينيات القرن الماضي، وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديـد معالمـه الأساسية. (Tsang, 1997). وعلى الرغم من تنامي الكتابة في هذا الموضـوع، لايـزال عـدد الدراسـات الميدانية محدودًا، ولا يزال هناك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن اسـتخدامها لتكـوين المنظمة المتعلمة. ومن جهة أُخرى، نحن نعيش اليوم في عالم ازدهرت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديـد في جميع مجالات الحياة. ولقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديـدة تمكنهـا من البقاء في السوق والتكيف مع التغييرات السريعة في طرق أداء الأعمال التي أوجـدتها تقنيـة المعلومـات والاتصالات والمعرفة الحديثة ... أساليب مبنية على قناعة تامة من أن التعلم هو المفتاح الأساسـي لديمومـة فاعلية وكفاءة العمل الإداري. فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في بيئة سـريعة التغير من أجل زيادة أداء المنظمة. لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود كوادر بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه، بغض النظر عن مراحلها العمرية، وتكون متسلحة بالقدرة على التكيف النـاجح مـع المتغيرات البيئية المتجددة. وينطبق هذا التحدي على جميع المنظمات بعامة وعلى منظماتنا العربية بخاصة، إذ أصبحت تتعرض لمزيد من الضغوط الدولية والاقتصادية نتيجة التوجه نحو العالمية. وأصبح المواطن العربي يتوقع أن تعمل هذه المنظمات بمستوى من القدرات التنافسية يوازي ما تقدمه المنظمات في الدول المتقدمة من جودة الخدمة والسعر الملائم والسرعة في تلبية احتياجات المواطن (أيوب، 2004).

وفي حقيقة الأمر نحن في حاجة ماسة للتعلم التنظيمي لسببين أساسين مرتبطين مـع بعـضهما الـبعض (Hitt, 1995: 18). والسبب الأول هو البقاء Survival، وكل شخص مهتم بالبقاء التنظيمي لا بد أن يتـذكر المعادلة الأساسية التي قدمها (Revans, 1982) والتي ترى أن التعلم يجب أن يكون مساويًا أو أكبر من التغيير البيئي المحيط بالمنظمة لكي تستمر وتنمو. أما السبب الثاني فهو التميز Excellence، حيث تسعى المنظمة لأن تتميز في أدائها، وعندما تحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها ناشطة في عالم الأعمال. فـالنمو والتميـز وجهـان لعملة واحدة.

تتضمن الدراسة الحالية أربعة أجزاء أساسية، يتناول الجزء الأول منهجية الدراسة مـن حيـث مـشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والأسئلة والفرضيات الخاصة بها إلى جانب متغيرات الدراسة الأساسـية ومجتمـع الدراسة وعينتها. ويتناول الجزء الثاني مراجعة نظرية للتعلم التنظيمي وأهميته ومستوياته وعلاقته بالمنظمـة المتعلمة. والجزء الثالث يتناول تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها. أما الجزء الرابع فيقدم بعض التوصيات التـي تم التوصل إليها في ضوء نتائج الدراسة والمناقشات العديدة التي أجريت مع رؤساء الأقسام في المستشفى.

الجزء الأول- منهجية الدراسة:

أولاً- مشكلة الدراسة:

يقف العالم اليوم على أعتاب عصر جديد تتلاشى فيه القضايا الخاصة بالتأكد وتتحجم فيه الأساليب التقليدية في أداء الأعمال تبعًا لذلك، لتحل محلها أساليب جديدة. وفي مثل هذا العالم لابد من وجود منظمات قادرة على التعلم المتواصل وتؤمن بأهميته في ضمان البقاء والتميز. وبخلاف ذلك سوف لن تضمن المنظمة استمرارية النجاح والتطور لفترة طويلة من الزمن. ويتطلب ذلك أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المنظمة وفاعليتها وقدرتها على الاستمرار. (أيوب، 2004: 64).

ربما لا يختلف اثنان على أن التعلم التنظيمي هو أحد أبرز المهارات التي يجب أن تنميها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار (Nonaka & Takuchi, 1995) (Senge, 1991). ولذلك فإن رعاية وتنمية العقول المحبة للبحث والتعلم المتواصل ستكونان أساسًا للنجاح في المستقبل. ومن أجل تحقيق نجاحات مستدامة، نحتاج إلى كوادر بشرية متعلمة بشكل جيد ومسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتواصلة. ولكي نكون قادرين على المواجهة السريعة بنجاح، لابد أن نضمن أن الأفراد بإمكانهم العودة إلى التعلم خلال مختلف مراحلهم العمرية. فلم يعد بإمكاننا الاعتماد على مجموعة أو نخبة صغيرة لضمان نجاح العمل. وعندما تضع المنظمات نصب أعينها الإبداع المتواصل كشيء أساسي أو استراتيجي، تحتاج إلى أن يكون جميع العاملين فيها متجهين نحو التعلم وراغبين فيه، ولديهم الاستعداد للمخاطرة (Stewart, 2000 and Sambrook).

إن الاهتمام المتزايد بالتعلم التنظيمي مرده وجود نقص في الدراسات الميدانية التي تعمل على الربط بين التعلم التنظيمي بمستوياته المتعددة ومستوى أداء المنظمات، حيث يبين (Inkpen, 1995: 48) أنه على الرغم من الاعتقاد السائد بأهمية التعلم التنظيمي في نجاح المنظمات، فإن هذا المفهوم لا يزال يفتقر إلى تراكمية الدراسات في هذا المجال.

وتعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة انطلاقًا من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والمجموعات بتعلم المنظمة ككل. وتعتمد فاعلية المنظمة في الأمد البعيد على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

على الرغم من تزايد أهمية دراسة التعلم التنظيمي في المنظمات ودوره في تحقيق المزايا التنافسية كما في دراسة (Denton, 1998) أو مساندة عملية التغيير الاستراتيجي كما افترضتها (Rowden, 2001)، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي وأداء المنظمة لا تزال محدودة وتقوم على الافتراضات النظرية دون التأكيد عمليًا على هذه العلاقة (Baken and Sinkula, 1999). لذلك تحاول

هذه الدراسة التركيز على استكشاف طبيعة التعلم التنظيمي في (أحد المستشفيات الأردنية "مستشفى الملك عبد الله الثاني")، وبيان علاقة مستوياته المختلفة بأداء المستشفى، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما هي مستويات التعلم التنظيمي في مستشفى الملك عبد الله الثاني؟

2- ما هي طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي في هذه المستشفى؟

3- هل لمجموع سنوات الخدمة علاقة معنوية مع مستويات التعلم التنظيمي؟

4- هل هناك علاقة معنوية بين مستويات التعلم التنظيمي وطبيعة العمل الذي يمارسه العاملون في المستشفى؟

5- ما هي طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي وأداء المنظمة؟

ثانيًا- أهمية الدراسة:

تتأكد أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط الأساسية التالية:

1- دراسة عملية التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي والمستوى الفرقي والمستوى التنظيمي. وربط ذلك ببعض العوامل التي قد تسهم في ممارسة عملية التعلم في مستشفى عبد الله الثاني.

2- لا يزال مفهوم التعلم التنظيمي حديث العهد نسبيًا في المنظمات العربية (السالم، 2005)، لذلك فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تطوير أداء المنظمات.

3- إن تطبيق هذه الدراسة على إحدى المنظمات العربية يساهم في تعريف القيادات الإدارية بالمستويات المختلفة للتعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، مما يزيد من معرفة الإدارة بأهمية تأثير هذه العوامل على عملية التعلم وكيفية توظيفها عمليًا في تطوير أداء المنظمات.

4- لا ننسى أن تناول هذا الموضوع في إحدى المؤسسات الصحية من شأنه إلقاء أضواء جديدة على واقع المؤسسات الصحية، الأمر الذي قد يزيد من اهتمام الباحثين والممارسين في هذا الحقل.

ثالثًا- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

1- تسليط الأضواء على أحد أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري النظري والعملي. فالتعلم التنظيمي هو المصدر الأساس لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير.

2- التعرف على حقيقة مستويات التعلم التنظيمي في واحدة من أبرز المنظمات الصحية في الأردن وهي مستشفى الملك المؤسس عبد الله الثاني.

3- استكشاف طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي وأداء المستشفى التي أخضعت للدراسة.

4- تقديم المقترحات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة، إلى إدارة المستشفى بخاصة والقطاع الصحي بعامة، وبما يعزز عملية التعلم والأداء في هذه المؤسسات. فهناك اعتراف شبه عام بأن التعلم يمكن أن يكون الميزة التنافسية الوحيدة في جميع المنظمات، لاسيما في المنظمات التي تتعامل مع المعرفة الكثيفة. Knowledge - Intensive Industries (Denton, 1998: 20). والمستشفيات هي واحدة من المنظمات التي تتبنى هذا النوع من المعرفة.

رابعًا- أسئلة الدراسة وفرضياتها:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن خمسة تساؤلات أساسية منبثقة أساسًا من مستويات التعلم التنظيمي التي يتناولها الباحثون والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية. وهذه التساؤلات بالإمكان صياغتها بالشكل التالي:

1- ما مدى ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في مستشفى الملك عبد الله الثاني؟

2- ما طبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة للتعلم التنظيمي في المستشفى؟

3- ما طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم وأداء المستشفى بصورة عامة؟

4- ما طبيعة العلاقة بين مجموع سنوات خبرة الفرد وممارسة التعلم في المستشفى؟

5- ما العلاقة بين طبيعة العمل الذي يمارسه الفرد وممارسة التعلم في المستشفى؟

هذا وقد تم اعتماد ثلاث فرضيات صفرية مستمدة من الأسئلة السابقة وعلى النحو الآتي:

1- لا توجد علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) بين مستويات التعلم الثلاثة وأداء المستشفى.

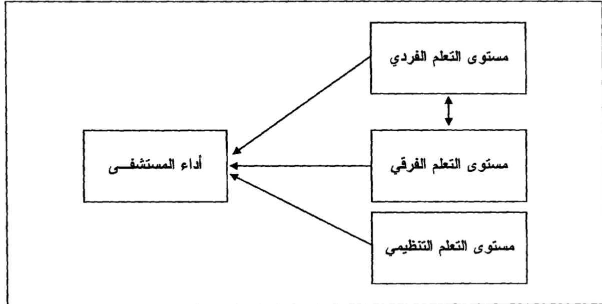
2- لا توجد علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) بين سنوات خبرة الفرد وممارسة التعلم في المستشفى.

3- لا توجد علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) بين طبيعة عمل العاملين (إداريين وأطباء) وممارسة التعلم.

خامسًا- متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

اجتهدت هذه الدراسة في تحديد ثلاثة مستويات لممارسة التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الثاني وعلاقتها في أداء المستشفى، وهي مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الفرقي ومستوى التعلم

التنظيمي، وكذلك بحث بعض العوامل التي تؤثر على مستويات هذه الممارسة كسنوات الخدمة وطبيعة العمل الذي يمارسه العاملون. والهدف من ذلك كله هو محاولة وصف ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفى وعلاقته بالأداء العام لها. ويمكن التعبير عن متغيرات الدراسة في النموذج التالي:



كما نلاحظ من الشكل السابق، فقد اشتملت الدراسة على أربعة متغيرات أساسية، ثلاثة منها متغيرات مستقلة، وهي الخاصة بمستويات التعلم. أما المتغير الرابع فهو متغير مستوى الأداء وهو المتغير التابع.

سادسًا- أداة الدراسة:

من أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة الحالية تم الاعتماد على الاستبيان. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام. شكل القسم الأول المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة، وتناول القسم الثاني المستويات الثلاثة للتعلم التنظيمي، واختص القسم الثالث بقياس أداء المستشفى. ومن أجل قياس مستويات التعلم الثلاثة والوقوف على علاقتها بأداء المستشفى تم اعتماد المقياس الخماسي الذي قدمه كل من واتكنز ومارسك (Watkins and Marsick, 1999).

يتكون المقياس من (55) فقرة تم تحويرها لتتلاءم مع واقع عمل المستشفى. وفيما يلي بيان بالفقرات المكونة لكل مستوى:

- مستوى التعلم الفردي: يتألف من 13 عنصرًا، من السؤال 1 ولغاية السؤال 13 في قائمة الاستبيان.
- مستوى فريق العمل: يتألف من خمس فقرات، من السؤال 14 ولغاية السؤال 19.

– المستوى التنظيمي: ويتألف من 23 فقرة، من السؤال 20 ولغاية السؤال 43.

– أما بالنسبة للمتغير الرابع وهو الخاص بأداء المستشفى فيتكون من 12 فقرة من السؤال 44 ولغاية 55.

سابعًا– صدق وثبات المقياس:

لضمان صدق المقياس وزعت الاستبانة على عدد من الأساتذة العاملين في الجامعات الأردنية بهدف التعرف على درجة وضوح الأسئلة وسهولة فهمها ومعرفة مدى انسجام عباراتها وتطابقها مع أهداف الدراسة. وقد أعيدت صياغة بعض الفقرات تبعًا لذلك. كما تم حساب درجة ثبات المقياس (Cronbach Alpha) لمعرفة الاتساق الداخلي بين فقراته. وكانت النتائج عالية إذ تراوحت بين 0.84 إلى 0.96، وهي تتجاوز كثيرًا الحد الأدنى المطلوب للتحليل الإحصائي والذي هو بحدود 0.60 تقريبًا، انظر الجدول رقم (1):

جدول رقم (1)

قيم معامل كرونباخ الفا للمقاييس المستخدمة

في التعلم التنظيمي

مستويات التعلم	كرونباخ الفا
مستوى الفرد	0.8973
مستوى الفريق	0.8431
مستوى المنظمة	0.9622
جميع المستويات	0.9678

ثامنًا– أساليب التحليل الإحصائي:

استخدمت الحزمة الإحصائية SPSS في تحليل البيانات واستخراج النتائج، وقد استخدمت في التحليل مجموعة من الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتحديد متوسط إجابات العينة على جميع فقرات التعلم التنظيمي. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق بين مستويات التعلم في ضوء سنوات الخبرة. وقد استخدم أيضًا معامل ارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة ومعنويتها بين مستويات التعلم الثلاثة ومستوى الأداء في المستشفى. كما تم استخدام (t-test) في اختبار بعض فرضيات الدراسة.

تاسعًا- مجتمع الدراسة والعينة:

اختيرت المستشفى مكانًا للدراسة دون غيرها من المنظمات الأخرى لأسباب عديدة من بينها:

1- المستشفى ملزم بمواكبة آخر التطورات العلمية والتكنولوجية في المجالات الطبية.

2- المستشفى لا يمثل فقط قطاع المعرفة المكثفة، وإنما لأنه - أيضًا - يقدم خدمات معقدة Complex Services تتميز بتداخل وتفاعل معارف عديدة، وهو في حاجة ماسة إلى تحديث معارفه الطبية بصورة متواصلة.

3- يعتمد نجاح المستشفى قبل أي شيء آخر على قدرة العاملين فيه على التعلم المتواصل وحسن إدارتهم بما يكفل الاستفادة بصورة مثلى من الإمكانات المادية والتسهيلات الفنية المتاحة، ويحقق الأهداف المرسومة بأقصى قدر ممكن.

اختير مستشفى الملك المؤسس عبد الله الثاني، مجتمعًا لهذه الدراسة. يقع المستشفى في إقليم الشمال في الأردن. ويعتبر من أهم المستشفيات الأردنية حيث يقدم خدماته في مختلف التخصصات السريرية بالإضافة إلى أنه مستشفى تعليمي يدرس ويتدرب فيه طلبة وكليات العلوم الصحية في جامعة العلوم والتكنولوجيا وغيرها من المؤسسات التعليمية في الأردن. ويستخدم المستشفى أحدث الأنظمة المحوسبة عالميًا لإدارة المستشفى، حيث ترتبط جميع الخدمات الإدارية والمالية وجميع المرافق بنظام حوسبة ذي كفاءة عالية.

وتبلغ مساحته الكلية 96 ألف متر مربع، وسعته الإجمالية 658 سريرًا قابلة للزيادة إلى 819 سريرًا في حالة الطوارئ. وبلغ عدد العاملين في المستشفى 1335 شخصًا في نهاية عام 2004. وتتلخص رؤية المستشفى بأن يكون مركزًا متميزًا في تقديم الخدمات الصحية ذات الجودة العالية، وأن يكون المركز التحويلي الشامل في الشرق الأوسط، وأن يقدم خدماته إلى جميع أبناء الوطن العربي، وفقًا لأحدث ما توصل إليه العلم.

وتتمحور أهداف المستشفى بما يلي:

1- تقديم الرعاية الصحية للمواطنين الأردنيين وغيرهم.

2- إتاحة فرصة التعليم والتدريب لطلبة الجامعة في التخصصات الصحية المختلفة.

3- تدريب المتخصصين في المهن الصحية المختلفة.

4- إتاحة فرصة التعليم المستمر.

5- إجراء البحوث العلمية وبخاصة في المجالات التي تخدم المجتمع وتؤدي إلى تحسين الوضع الصحي وتطويره في المملكة.

تم توزيع الاستبانة على جميع رؤساء الأقسام في المستشفى ومن في حكمهم (مساعدو رئيس القسم)، وبلغ عددهم 95 شخصًا يعملون في الأقسام الطبية والأقسام الإدارية. وقد تمت عملية التوزيع باليد مع الاستعانة بإدارة المستشفى. وأمكن الحصول على 76 استمارة صالحة للتحليل. وضمن هذا العدد هناك 25 شخصًا يعملون في الأقسام الإدارية، أما البقية وعددهم 51، فيعملون في الأقسام الطبية المختلفة.

وقد استمرت عملية توزيع الاستمارة وإعادة جمعها ما يقارب الشهرين (تشرين الأول والثاني من عام 2004). ومن أجل التعرف على خصائص العينة تم تحليل بيانات الجزء الأول من الاستبانة. ويوضح الجدول (2) نتائج التحليل. ويلاحظ من الجدول أن 66% هم من الذكور، بينما شكلت الإناث 34% من حجم العينة. وفيما يتعلق بأعمار أفراد العينة نجد أن 40% كانت أعمارهم 30 سنة أو أقل، و41% تراوحت أعمارهم بين 31 – 40 سنة، و17% تراوحت أعمارهم بين 41 – 50 سنة، و3% فقط تجاوزت أعمارهم الخمسين سنة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي لأفراد العينة فنجد أن 61% لديهم مؤهل جامعي، وان 23% لديهم مؤهلات أعلى من شهادة البكالوريوس (ماجستير و/ أو دكتوراه). وبخصوص سنوات خبرتهم في هذه المستشفى نجد أن الغالبية 73% لديهم ثلاث سنوات أو أكثر، بينما البقية ونسبتهم (27%) فخبرتهم أقل من ذلك. وعند التدقيق في مجموع سنوات خبرتهم في المجالات الطبية والتخصصات الفنية ذات العلاقة، نجد أن 46% من أفراد العينة لديهم خبرة إجمالية تراوحت بين 6 – 15 سنة، وأن 28% لديهم خبرة إجمالية تجاوزت الخمسة عشر عامًا.

جدول رقم (2)

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

(حجم العينة = 76)

المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	72.5
	أنثى	26	27.5
المجموع		**76**	**%100**
العمر	30 سنة فأقل	30	39.5
	31-40 سنة	31	40.8
	41-50 سنة	13	17.1
	51-60 سنة	2	2.6
المجموع		**76**	**%100**

تابع جدول رقم (2)

المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	توجيهي	1	1.3
	دبلوم	12	15.8
	بكالوريوس	46	60.5
	ماجستير	12	15.8
	دكتوراه	5	6.6
المجموع		**76**	**%100**
إجمالي سنوات الخبرة	5 سنوات أو أقل	20	26.3
	6-10 سنوات	22	28.9
	11-15 سنة	13	17.1
	16 سنة فأكثر	21	27.6
المجموع		**76**	**%100**

الجزء الثاني- الإطار النظري:

أولاً- مفهوم التعلم التنظيمي:

تعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية والجماعية والتنظيمية، أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية. فعملية التعلم كما يقول أرجيريس (Argyris,1977)، هي الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات. فالتعلم التنظيمي هو أساسا عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء "The Process of Detection and Correction of Errors".

أما سينج فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسة (Senge, 1990).

ويؤكد هيوبر على أن التعلم التنظيمي هو المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة، ويوضح أيضًا أن هناك أربع عمليات لابد من تكاملها معا في التعلم التنظيمي،

وهي: الحصول على المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (Huber, 1991). ويصف كل من كافليري وفيرون عملية التعلم التنظيمي بأنها جهد متميز للوصول إلى معانٍ تنظيمية مشتركة، مشتقة أساسًا من خبرات أعضاء المنظمة (Cavaleri & Fearon, 1996).

ونفهم مما تقدم أن عملية التعلم التنظيمي هي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها. وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساسًا من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.

ثانيًا- مفهوم المنظمات المتعلمة:

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه. لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حداثته أولاً، ولاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة، مثل علم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم (هيجان، 1998). وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة، ومن جوانب مختلفة، كل بحسب الزاوية أو المنطق الذي اعتمده كوسيلة للبناء، (Bell, 2001; Crossan, 1999: 198). كما أن هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة Knowing Organization، والمنظمات المفكرة Thinking Organization (Choo, 2001; Sims, 1986) والمنظمات الساعية إلى التعلم. ويمكننا فهم هذا المفهوم بشكل أدق من خلال تفحص ومراجعة بعض التعريفات التي قيلت في المنظمات المتعلمة.

يرى سينج (Senge: 1990) وهو من أبرز العلماء في هذا المجال، أن المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

أما بيدلر (Pedler) مؤلف كتاب الشركة المتعلمة "The Learning Company" فيرى أن المنظمة المتعلمة هي التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكيف نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات (Pedler, 1995: 23). ويتضمن هذا المفهوم نقطتين أساسيتين:

1- ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات العاملين بالمنظمة.

2- التطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ويرى كارفن (Garvin, 1993: 80)، وهو أيضًا من الباحثين المبرزين في هذا المجال، أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، والماهرة أيضًا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة. ويلخص بيرلسون (Birleson, 1996) تعريفه للمنظمة المتعلمة بالقول: إنها المنظمة التي تشخص العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي ثم تحاول إزالتها، كما تقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية لتدعم عملية التعلم المستمر وعملية التكيف، سعيًا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وحاجات وطموح أفراد المنظمة. أما بيتر (Peter, 2000) فيشير إلى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تمتلك فلسفة راسخة تؤكد على ضرورة الاستباق والتأثر والاستجابة للتغيرات وحالات عدم التأكد البيئي.

ويسترسل مولينين (Moilanen, 2001;7) في تعريفه للمنظمة المتعلمة فيقول إنها: منظمة تدار بشكل واعٍ ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها كما في عملياتها اليومية. ومن أجل أن تحقق المنظمة ذلك عليها العمل باستمرار على إزالة العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم، والسعي إلى بناء هيكل يساعد على إنجاز تلك العملية، كما تهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، بالإضافة إلى استمرارها في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم، وإزالة العوائق الشخصية لديهم، وتدعيم الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية التعلم الفردي، وأخيرًا جمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي.

ونخلص من كل التعريفات السابقة إلى أن:

المنظمة المتعلمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية. كما تمتلك أهدافًا تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن. وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز.

ثالثًا- مستويات التعلم التنظيمي:

1- التعلم الفردي:

التعلم هو التغير الدائم نسبيًا في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم (السالم، 1988: 212).

2- التعلم الفرقـــي:

الفرق Teams هي العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة، وبدونها لا تعمل المنظمة. لقد ميـز كـل مـن (Katzen baek & Smith, 1993) بين نوعين من الفرق: مجموعة العمل Working Group، وفـرق الأداء المتميز. وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.

ولعل أحد أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيـه وصـريح بـين جميع الأعضاء. ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء. وعند تدقيق سـلوك أعـضاء الفريق نجدهم أناسًا صادقين يحترم بعضهم البعض بصدق، حتى وإن اختلفوا علـى مواضـيع معينـة. وهـم يشتركون في نماذجهم العقلية Mental Models. يتحاورون علانية في الحلول التي يقـدمونها بخـصوص مشكلة معينة (وهي مشكلة صعبة وحقيقية)، وكيف توصل إليها كل منهم. ويمتلكون عقليـة متفتحـة للأفكـار والآراء التي لا تتفق معهم. إنهم يحاولون بصدق تفهم الأفكار الأخرى الموجودة عند بقية الأعضاء. وهم بعـد ذلك يملكون رؤية مشتركة يسعون إلى الوصول إليها. ولاشك أن هذه الرؤية هي التي توحد جهـودهم. إنهـا الصخرة التي تتلاشى عندها الأفكار المتباينة لتخرج في رأي موحد. لذلك يمكن القول أن أسلوب التعلم الفرقي يختلف تمامًا عن الأسلوب التقليدي في التعلم الذي يؤكد على ضرورة توصيل المعرفة إلى الآخرين وتـسليمها على شكل دراسات ونظريات ونتائج بحوث. وبعد تسليمها يستطيع المتعلم استخدامها لأغراضه الخاصة. وكما نرى فإن التعلم التقليدي هو عملية موضوعية خارجية (Zuber-Skerritt, 2002: 115).

لقد أقبلت شركات عالمية ضخمة على استخدام فرق العمل كشركة بوينج Boeing، وشـركة مـاريوت Marriott، وشركة موتورولا Motorola، وشركة جنـرال إلكتريـك General Electric، وجنـرال موتورز General Motors. وطبق التعلم الفرقي في مجالات عديدة من أجل تطوير قابليات الأفـراد فـي قضايا التأمل والاستبصار، وتحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية فـي المنظمـة، وتخفـيض تكاليف التشغيل، وتحديد المزايا التنافسية الاستراتيجية، وتفهم عمليات المجموعة والتغيير التنظيمي، وترسـيخ ثقافة التعلم التنظيمي وحل المشكلات.

ويرى كل من (Ryan and Zuber-Skerritt, 1994)، أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعليم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى المنظمة المتعلمة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء متخصصين.
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعًا.

- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.

- تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد.

ومن الواضح أيضًا أن نجاح هذه البرامج يعتمد على مدى الانسجام بين رؤى المشاركين ورسالة وأهداف المنظمة. إذ كلما تحقق ذلك سهلت عملية التعلم الفردي/ الجماعي والتطوير التنظيمي، التي تقود في النهاية إلى تأسيس المنظمة المتعلمة (Limerick, 1994: 35).

3- التعلم على مستوى المنظمة:

على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة للتعلم التنظيمي، لكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من اعتمادها بشكل واضح على التعلم لفردي.

ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية، والاستراتيجيات، والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. ويعتمد نجاح المنظمة دائمًا على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المنظمة.

والتعلم التنظيمي في جوهره تفكير جمعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك، والتأكيد أو التركيز لا ينصب على دوافع وحاجات الأفراد وقيمهم، ولكن على التجارب العالمية التي تفوق قدرات الفرد.

إن التعلم التنظيمي ليس مجرد عملية استعادة التكيف في بيئة صعبة، أو إنه محاولة توظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، ولكنه أيضًا عملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم جميع العاملين في المنظمة. ويختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي من حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص Opportunities والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة، والعمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات Threats التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وكما نرى فإن هذا النوع من التعلم يركز بشكل مباشر على تحديد موقع المنظمة في إطار هذه المتغيرات. وتتجسد فائدة مخرجات التعلم التنظيمي في أنها تسمح للإدارة العليا بقيادة المنظمة إلى الأمام في الوقت الذي تضع فيه جميع أنشطتها تحت إشراف محكم. ويمثل التعلم التنظيمي عقل المنظمة الذي يعمل على تجميع وتقييم وموازنة المعلومات والأفكار الواردة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. وهو إلى جانب ذلك، يركز على نشر عمليات التعلم بين العاملين وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال تجميع واستخدام المعلومات القادمة من مجلس الإدارة وبقية المديرين وكذلك المستهلكين والمجتمع بصورة عامة. وفي كل ذلك إشارة إلى أن للتعلم اليومي أهمية بالغة في تطوير قدرات

المنظمة المتعلمة والدوافع وقيم جميع العاملين في المنظمة. وقد استنتج (هيجان، 1998) عددًا من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي من بينها:

- إنه عملية مستمرة تحدث تلقائيًا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئًا مضافا إلى أعمالهم اليومية.
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرًا أساسيًا في عملية التعلم.
- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددًا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة.
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

الجزء الثالث– تحليل النتائج ومناقشتها:

نتناول في هذا الجزء تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء إطار الأسئلة والفرضيات التي تم اعتمادها ووفق مستويات التعلم الثلاثة وكما يلي:

أولاً– ما مدى ممارسة التعلم بمستوياته الثلاثة في المستشفى؟

لغرض الإجابة عن هذا التساؤل تم تصنيف ممارسة التعلم إلى ثلاثة مستويات: المستوى الفردي والمستوى الفرقي والمستوى التنظيمي. ومن أجل التعرف على درجة ممارسة التعلم في كل مستوى من هذه المستويات تم تحليل متوسط إجابات عينة الدراسة بخصوص كل مستوى وحساب الانحرافات المعيارية الخاصة به. وقد اختير المتوسط (3) متوسطًا فرضيًا. وعليه كلما كان متوسط الإجابة أعلى من المتوسط الفرضي، دل ذلك على ارتفاع مستوى ممارسة التعلم. وبالمقابل كلما انخفض متوسط الإجابة عن المتوسط الفرضي، دل ذلك على انخفاض أو ضعف درجة ممارسة التعلم. وفيما يلي نتائج عملية التحليل.

1– ممارسة التعلم الفردي:

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة يفوق المتوسط الفرضي البالغ (3)، حيث كان (3.03). كما أن أغلب المتوسطات الخاصة بفقرات هذا المستوى كانت هي

الأخرى أعلى من المتوسط الفرضي. أما الانحراف المعياري فقد كان (0.71). وفي ذلك إشارة إلى قلة تباين إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على ممارسة التعلم الفردي في المستشفى. غير أن التدقيق في المتوسطات الحسابية الخاصة بالفقرات (4، 5، 7، 8 و10) يشير إلى تدني ممارسة التعلم الفردي. ومرد ذلك كما يشير محتوى هذه الفقرات هو عدم قدرة العاملين على الحصول على الأموال والموارد الأخرى التي تمكنهم من التعلم إلى جانب إحجام الإدارة عن تشجيعهم على تعلم الأشياء الجديدة، الأمر الذي أوجد لديهم عزوفا عن التعلم الذاتي. فما فائدة تعلم الفرد في إطار عمله الوظيفي إذا كانت الإدارة لا تشجع ذلك؟.

جدول رقم (2)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة بخصوص التعلم الفردي

فقرات التعلم الفردي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- في المستشفى، يناقش العاملون بصراحة الأخطاء من أجل التعلم والاستفادة منها.	3.57	1.05
2- في المستشفى يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	3.32	0.98
3- في المستشفى، يساعد العاملون بعضهم البعض.	3.86	0.76
4- في المستشفى، يستطيع العاملون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	1.97	1.18
5- في المستشفى، يخصص العاملون بعض الوقت للتعلم.	2.83	1.08
6- في المستشفى يتعامل العاملون مع المشكلات باعتبارها فرصة للتعلم.	3.01	1.14
7- في المستشفى، يكافأ العاملون لتعلمهم أشياء جديدة.	1.92	1.09
8- في المستشفى، يقدم العاملون لبعضهم البعض تغذية عكسية صريحة وخالصة.	2.72	1.06
9- في المستشفى، يصغي العاملون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	3.11	1.03
10- في المستشفى، يشجع العاملون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	2.96	1.27
11- في المستشفى، يذكر العاملون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضًا عن رأي الآخرين.	3.00	1.07
12- في المستشفى، يحترم العاملون بعضهم البعض.	3.83	0.82
13- في المستشفى، ينفق العاملون وقتًا لبناء الثقة فيما بينهم.	3.22	1.15
المتوسط العام	**3.03**	**0.71**

2- ممارسة التعلم الفرقي:

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسة التعلم الفرقي (الجماعي) فإن الجدول (3) يوضح لنا المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة. ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام هو (3.06) ويعني ذلك أن أفراد العينة يمارسون التعلم الفرقي بصورة أعلى من المتوسط الفرضي. كما أن الانحراف المعياري (0.83) أقل من الواحد، وهو يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة بخصوص الفقرات المكونة لهذا البعد التعلمي إلى حد كبير. لكن الفرق العاملة في المستشفى لا تكافأ على انجازاتها المختلفة حتى الآن. والغريب أن الموقف السلبي للإدارة الذي رأيناه في المستوى السابق يتكرر هنا أيضًا على مستوى التعلم الفرقي. حيث نرى ضعفًا واضحًا في اتجاه الإدارة نحو مكافأة الفرق والمجاميع التي تتعلم الأشياء الجديدة. ومما يزيد الأمر سوءًا هنا هو قلة ثقة الفرق في الإدارة من حيث أخذها بتوصياتهم الخاصة بالعمل. (انظر السؤال رقم 19).

جدول رقم (3)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

بخصوص التعلم الفرقي

فقرات التعلم الفرقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14- في المستشفى، يمتلك فريق العمل الحرية لتكييف أهدافه وفقًا لتطور الأحداث.	3.01	0.90
15- في المستشفى، يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، ثقافاتهم، أو أي اختلافات أخرى.	3.28	1.17
16- في المستشفى، يركز أعضاء فريق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.	3.43	1.11
17- في المستشفى، يغير الأعضاء آرائهم، نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرًا.	3.47	1.00
18- في المستشفى، تكافأ فرق العمل المختلفة على إنجازها.	2.26	1.22
19- في المستشفى، تثق المجموعات أو الفرق في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	2.88	1.23
المتوسط العام	**3.06**	**0.83**

3- ممارسة التعلم التنظيمي:

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسة التعلم على مستوى المنظمة بصورة عامة، أي مدى إتاحة المستشفى تلك الممارسة، ودعمه للعاملين من خلال برامجه أو سياساته التعليمية في المنظمة، فنجد تدني المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة إلى (2.87)، وهو أقل من المتوسط الفرضي (3)، بينما كان الانحراف المعياري العام (86%) وهو منخفض، ويدلل في الوقت نفسه على تقارب وجهات نظر أفراد العينة بخصوص التعلم ضمن هذا المستوى، حيث ترى الغالبية أن ما يقوم به المستشفى في هذا الإطار لا يزال بعيدًا عن الممارسة المتواصلة، إذ إن هذه الأمور تحدث أحيانا وليس دائمًا أو في أكثر الأحيان. ومن الجدول (4) نلاحظ أيضًا أن أغلب أفراد العينة يشعرون بضعف ممارسة التعلم ضمن هذا المستوى التعليمي، حيث كانت إجاباتهم تفوق المتوسط الفرضي (3) في (12) فقرة (سؤال) من مجموع (24) سؤالاً. هذه النتيجة تثير الكثير من علامات الاستفهام بخصوص إدارة المستشفى في تعزيز عملية التعلم بمستوياته الثلاثة بصورة عامة.

جدول رقم (4)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة
بخصوص التعلم على مستوى المنظمة

فقرات التعلم على مستوى المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20- يستخدم المستشفى الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي.	3.58	1.06
21- يسهل المستشفى للأفراد العاملين عملية الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت.	3.08	1.24
22- يحتفظ المستشفى ببيانات حديثة عن مهارات العاملين.	2.96	1.35
23- تبتكر إدارة المستشفى النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	2.79	1.25
24- يتيح المستشفى الدروس والدورات التعليمية لجميع العاملين.	2.95	1.21
25- يقيس المستشفى النتائج الخاصة بالوقت والموارد التي أنفقت على التدريب.	2.58	1.16
26- تميز إدارة المستشفى الأفراد على أساس المبادرات التي يقدمها كل منهم لخدمة المستشفى.	2.33	1.02
27- يتيح المستشفى للعاملين حرية اختيار واجبات العمل ضمن تسلسل مناسب لهم.	2.51	1.19
28- تدعو إدارة المستشفى الأشخاص العاملين للمساهمة في إثراء رؤية المستشفى.	2.74	1.15
29- يمكن المستشفى العاملين من السيطرة على الموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	3.07	1.10
30- يدعم المستشفى العاملين ذوي المبادرات البناءة بالرغم من احتوائها على مخاطرات محسوبة بشكل جيد.	2.33	1.04

تابع جدول رقم (4)

فقرات التعلم على مستوى المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31- تبني إدارة المستشفى رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية ومجاميع العمل.	2.75	1.01
32- تساعد إدارة المستشفى العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	2.43	1.28
33- يشجع المستشفى العاملين على العمل بمبدأ شمولية التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	2.83	1.16
34- يشجع المستشفى جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر المريض في قراراتهم المختلفة.	3.28	1.22
35- تهتم إدارة المستشفى بمعرفة أثر قراراتها في معنويات العاملين.	2.64	1.27
36- تتعاون إدارة المستشفى مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	3.38	1.15
37- يشجع المستشفى العاملين على الحصول على معلومات وإجابات من الأقسام المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم.	3.33	1.04
38- يدعم قادة المستشفى طلبات الآخرين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	2.50	1.24
39- في المستشفى، يتشارك القادة والعاملون بالمعلومات الحديثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للمستشفى.	2.89	1.24
40- يدعم المدراء غيرهم من العاملين من أجل تنفيذ رؤية وخطط المستشفى.	3.07	1.16
41- في المستشفى، يقدم المدراء الاستشارات للعاملين ويدربون الذين يقودونهم.	2.96	1.28
42- في المستشفى، يفتش القادة باستمرار عن الفرص للتعلم.	2.71	1.24
43- في المستشفى، يحرص القادة على تطابق أفعالهم مع قيم المنظمة.	3.13	1.11
المتوسط العام	**2.87**	**0.86**

ثانيًا- العلاقة بين المستويات الثلاثة للتعلم في المستشفى:

تبين من التحليل السابق أن التعلم بصورة عامة يمارس بمستوى يفوق الوسط الفرضي على المستوى الفردي والمستوى الفرقي، لكنه دون ذلك على مستوى التعلم التنظيمي. ولعله من المفيد هنا الإجابة عن التساؤل الثاني الذي أثارته هذه الدراسة وهو:

ما هي طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم الثلاثة؟

ومن أجل التحقق من قوة العلاقة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول(5)، ويلاحظ من هذا الجدول وجود علاقة جيدة بين مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الفرقي، حيث بلغ الارتباط (0.657) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.001) كذلك توجد علاقة جيدة بين مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم التنظيمي، حيث كان الارتباط (0.691) وهو معنوي عند مستوى دلالة (001.0) أيضًا. كما وجدت علاقة معنوية بين التعلم على مستوى المجموعة والتعلم على مستوى المنظمة، حيث يبين الجدول أن أعلى ارتباط موجود هو بين هذين المستويين (0.726) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.001).

إن قوة العلاقة بين المستويات الثلاثة تشير أيضًا إلى مدى تداخل هذه المستويات مع بعضها، وهو ما يعزز الرؤية القائلة إن تعزيز تعلم الفرد ينعكس إيجابيًا على تعلم الفرق، وكذلك على المنظمة باعتبارها الحلقة الأوسع في هذا السياق. فالفرد هو الأساس الأول في عملية التعلم. وفي هذا الصدد يشير (Lessem, 1991) إلى أن المنظمة المتعلمة هي التي تسهل عملية تطوير قدرات الأفراد الجماعية والإبداعية فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى. وهي التي تشخص العوائق التي تحول دون التعلم الفردي والجماعي وتعمل على إزالتها، وتقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية من شأنها تدعيم عملية التعلم المستمر وعملية التكيف، سعيًا نحو تحقيق أهدافها وتحقيق حاجات وطموحات العاملين.

جدول رقم (5)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين مستويات التعلم الثلاثة

(الفردي، والفرقي، والتنظيمي)

مستويات التعلم	الفردي	التنظيمي	الفرقي
الفردي	------	------	-----
الفرقي	0.657	------	-----
التنظيمي	0.691	0.726	-----

معنوي عند مستوى 0.001

ثالثًا- اختبار الفرضيات:

بعد أن تم التعرف على مستويات ممارسة التعلم وطبيعة (قوة) العلاقة بينها، نحاول الآن اختبار الفرضيات التي اعتمدتها الدراسة والخاصة بطبيعة العلاقة بين كل من مستويات التعلم ومستوى أداء

المستشفى. كذلك سنبحث فيما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين سنوات الخبرة لأفراد العينة ومستوى أداء المستشفى، إلى جانب اختبار العلاقة بين مستويات التعلم وطبيعة تخصصات أفراد العينة من حيث كونهم يعملون في تخصصات فنية (طبية) أو تخصصات إدارية (كإدارة الأفراد، والمحاسبة، وإدارة السجلات الطبية، وإدارة التنظيف، والطعام، والفندقة).

1- اختبار العلاقة بين مستويات التعلم وأداء المستشفى:

تنص الفرضية الصفرية الأولى على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات التعلم (الفردي، والفرقي، والتنظيمي) وأداء المستشفى. **وقد قيس مستوى أداء المستشفى** بواسطة (12) سؤالاً تبدأ من الرقم (44) ولغاية الرقم الأخير في الاستبانة وهو (55). أما الفقرات التي استخدمت لقياس مستوى الأداء فيوضحها الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

الأسئلة المستخدمة في قياس مستوى أداء المستشفى

الفقـــــرات	نعم	لا
44- إن العائد على الاستثمار لهذا العام أكبر من العام الماضي		
45- متوسط الإنتاجية للموظف في المستشفى أكبر من العام الماضي.		
46- الوقت المستنفذ في إيصال الخدمات إلى المريض أقل من العام الماضي.		
47- إن سرعة الاستجابة لشكوى المرضى أفضل من العام الماضي.		
48- الحصة السوقية للمستشفى لهذا العام أكبر من العام الماضي.		
49- في المستشفى تكلفة المعاملات الإدارية أقل من العام الماضي.		
50- إن مستوى رضا المريض حاليا في المستشفى أعلى من العام الماضي.		
51- عدد الاقتراحات التي تم تطبيقها في هذا العام يفوق الذي طبق في العام الماضي.		
52- إن عدد ومستوى الخدمات الجديدة أكثر مما كانت عليه نسبتهم في العام الماضي.		
53- نسبة العمال الماهرين إلى مجموع العاملين أكبر من نسبتهم في العام الماضي.		
54- النسبة المخصصة لإجمالي الإنفاق على التكنولوجيا ومعالجة المعلومات أكبر من النسبة المخصصة في العام الماضي.		
55- عدد الأفراد الذين يتعلمون مهارات جديدة حاليا في المستشفى أكبر من عددهم في العام الماضي.		

ولغرض اختبار قوة هذه العلاقة تم استخدام ارتباط بيرسون Pearson Correlation، واختبار (t) لبيان معنوياتها عند (0.05). ويبين الجدول رقم (7) وجود علاقة بين جميع مستويات التعلم التنظيمي وأداء المستشفى، لكن العلاقة المعنوية الوحيدة كانت بين التعلم التنظيمي وأداء المستشفى. حيث بلغت قوتها (0.231)، وبمستوى معنوي قدره (0.045). وهي معنوية عند مستوى (0.05). ويفهم من ذلك عدم وجود علاقة معنوية بين كل من مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الفرقي ومستوى أداء المستشفى. ويمكن تفسير هذه الحالة بالقول إن إدارة المستشفى هي المسئولة عن التعلم التنظيمي في إطار وضع السياسات العامة بهذا الخصوص، وهي المسئولة أيضًا عن تقرير الادعاء العام للمستشفى. لكن الحواجز النفسية وضعف الروابط بين العاملين والمنظمة في إطار التعلم أوجدت نوعًا من الافتراق بينهما تجسد في ضعف العلاقة بينهما والذي رأيناه في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

معامل ارتباط بيرسون بين مستويات التعلم وأداء المستشفى

مستوى التعلم	الارتباط	قيمة t
التعلم الفردي	0.210	0.068
التعلم الفرقي	0.078	0.502
التعلم التنظيمي	0.231	* 0.045

* معنوي عند مستوى 0.05

2- اختبار العلاقة بين مجموع سنوات خبرة الفرد وممارسة التعلم في المستشفى وفقًا للمستويات الثلاثة:

تشير الفرضية الصفرية الثانية إلى عدم وجود تباين معنوي عند مستوى (0.05) بين مجموع سنوات الخبرة الإجمالية التي يمتلكها الفرد وبين مستويات التعلم المختلفة.

يوضح الجدول رقم (8) الخاص بتحليل التباين الأحادي للمتغير المستقل (سنوات الخبرة) وعلاقته بمستويات التعلم – عدم وجود تباين معنوي بين مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم التنظيمي على أساس سنوات الخبرة التراكمية، حيث نجد قيمة (F) المحسوبة هي (1.9) و(1.289) على التوالي، يقابلها مستويات معنوية (0.137) و(0.285) على التوالي، وهي غير معنوية عند مستوى (0.05). بينما نجد تباينا واضحا بالنسبة للمستوى الخاص بالتعلم الفرقي، حيث إن قيمة F (هي (92.88) ومستوى دلالتها هو (0.041) وهو أقل من القيمة المستهدفة (0.05). ويفهم من ذلك أن تباين مجموع سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث له تأثير واضح (معنوي) في ممارسة التعلم الفرقي.

جدول رقم (8)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمستويات التعلم وفقًا للمتغير المستقل (سنوات الخدمة)

مستويات التعلم	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
التعلم الفردي	بين المجموعات	2.772	3	0.924	1.9	0.137
	داخل المجموعات	35.02	72	0.486		
	المجموع	**37.792**	**75**			
التعلم الفرقي	بين المجموعات	5.584	3	1.861	2.889	*0.041
	داخل المجموعات	46.391	72	0.644		
	المجموع	**51.971**	**75**			
التعلم التنظيم	بين المجموعات	2.836	3	0.945	1.289	0.285
	داخل المجموعات	52.785	72	0.733		
	المجموع	**55.621**	**75**			

* معنوي عند مستوى 0.05

3- اختبار العلاقة بين طبيعة العمل وممارسة التعلم:

ترتبط الفرضية الصفرية الثالثة بطبيعة العمل الذي يمارسه الفرد من حيث كونه إداريًا أم طبيًا وعلاقة ذلك بمستوى ممارسة التعلم في المستشفى. وقد تمت صياغة الفرضية كما يلي:

لا توجد علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) بين طبيعة عمل العاملين (الطبية والإدارية) وممارسة التعلم.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم فرز تخصصات أفراد العينة إلى طبية وأخرى إدارية، وذلك من واقع إجابات أفراد العينة. وتبين أن عدد الذين ضمتهم العينة ممن يعملون في الأقسام الإدارية (25) شخصًا، والبقية وعددهم (51) فيعملون في الأقسام الطبية.

يشير الجدول رقم (9) إلى عدم وجود تباين بين أفراد العينة نتيجة لطبيعة العمل (طبي أم إداري) في حالات التعلم الثلاث (مستوى الأفراد، مستوى الفرق، ومستوى المنظمة). حيث إن قيم (t) كما يوضح الجدول هي (0.568)، (0.067)، (0.067) وكلها أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (9)

اختبار (t) للمقارنة بين الأطباء والإداريين في ممارسة التعلم بالمستشفى

مستويات التعلم	أطباء حجم العينة 25		إداريون حجم العينة 51		قيمة t	مستوى المعنوية
	الوسط الحسابي	الانحراف	الوسط الحسابي	الانحراف		
التعلم الفردي	2.99	0.61	3.09	0.90	40.57	80.56
التعلم الفرقي	2.93	0.75	3.31	0.94	01.86	70.06
التعلم التنظيمي	2.74	0.75	3.13	1.02	61.85	70.06

* غير معنوي عند 0.05

الجزء الرابع- التوصيات:

لقد حاولنا في هذه الدراسة استكشاف مستويات التعلم وعلاقتها بأداء المستشفى، انطلاقًا من إيماننا بأن التعلم هو الميزة التنافسية الأساسية في عالم اليوم. وأن المنظمات - بما فيها المستشفى موضوع الدراسة - لابد من أن تؤمن بأهمية التعلم المتواصل والعمل على نشره بين العاملين مع الحرص في الوقت نفسه على تكوين ذاكرة تنظيمية متطورة. فحيثما اشتدت حالات عدم التأكد والغموض والتنافس في بيئة المنظمة، ازدادت حاجة المنظمة إلى التعلم والعمل على نشره وتعزيزه بما لديها من تجارب وخبرات متراكمة. ومن جهة أخرى لابد أن تدرك القيادات الإدارية العليا أن عدم التعلم عملية تقود إلى تدهور وضمور المعرفة من ذاكرة العاملين، الأمر الذي يتطلب الحرص المتواصل على إيجاد آليات تحفز الفرد على التعلم وتساعده على تجنب حالة عدم التعلم. وفي هذا الإطار نقترح ضرورة قيام إدارة المستشفى بالأمور التالية:

1- إخضاع القيادة الإدارية في المستشفى إلى دورات تدريبية مكثفة في مواضيع التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة. إذ لابد من وقوف القيادات العليا على المكونات الأساسية للتعلم التنظيمي. ولاشك أن عدم إيمان الإدارة بأهمية التعلم في المستشفى سيجعلنا نشك كثيرًا في إمكانية نجاح أية خطوة تأخذها إدارة المستشفى في هذا الصدد. ويمكن تحقيق هذه الدورات التدريبية بالتعاون بين إدارة المستشفى وبعض الجامعات الأردنية كجامعة اليرموك مثلاً.

2- العمل على غرس ثقافة التعلم بين العاملين وبصورة لا تجعلهم يعتبرونها عبئًا مضافًا إلى أعبائهم اليومية. إن العديد من المشكلات التي تواجه المدراء في يومنا هذا يمكن إرجاعها إلى فشلهم في تحليل وتقييم ثقافة المنظمات التي يعملون فيها. إن غرس ثقافة التعلم والتفكير المنظم بين العاملين سيمكن إدارة المستشفى من تقييم البنى الفكرية للعاملين، وخلق التصورات الإيجابية اللازمة لإطلاق خيالهم الإنساني.

3- تعزيز ثقة العاملين في إدارة المستشفى وإزالة المعوقات التنظيمية والإدارية التي تعوق عملية التعلم والتأكيد المتواصل على أن إدارة المستشفى لا تعرقل عملية التعلم الفردي والفرقي للعاملين، بل تحرص على دعمها فعليًا وتكافئ من يتعلم أمورًا جديدة تصب في تطوير عمل المستشفى. إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة قيادة المستشفى التي يجب أن تكون قدوة في هذا المجال. ومن الواضح أن للسلوك القيادي أثرًا كبيرًا على أداء العاملين، إذ بإمكانه أن يكون معوقًا أو محفزًا، مقيدًا أو محررًا للمواهب والكفاءات. ولابد لمن يقود منظمة تسعى إلى تمكينهم من تحقيق النجاح المتواصل أن يكون فعالاً في تشجيع التعلم بين العاملين وقادرًا على التصرف الكفء في هذا المضمار.

4- الإيمان بالقدرات الإبداعية للعاملين وأنهم قادرون على تقديم مقترحات تسهم إيجابياً في تحسين أداء المستشفى. ويمكن تعزيز هذه النقطة من خلال اللقاءات الفردية والجماعية والنشرات الأسبوعية أو الشهرية التي توزعها إدارة المستشفى.

5- وضع برامج تدريبية من واقع احتياجات الأقسام الطبية والإدارية وتسهيل مشاركة العاملين فيها في ضوء التوصيات الموضوعية للأقسام لتساهم في زيادة إنتاجية العاملين. ويمكن للإدارة الاسترشاد بتقارير أداء العاملين في هذا الجانب أيضًا.

6- من الضروري وضع رؤية مشتركة في المستشفى ونشرها بين العاملين والتأكيد على أهميتها، نظرًا لأنها تعمل على تعزيز أداء عمل العاملين وتوحيد جهودهم نحو أهداف مشتركة.

7- وضع الحوافز الكفيلة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية والأداء الجيد لكي تستطيع المستشفى من خلالها التمييز بين من يقدم أداءً جيدًا ومن لا يقدم أداءً جيدًا. فتمييز العاملين على أساس المبادرة شيء ضروري في مجالات التعلم التنظيمي.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أيوب، ناديا حبيب. (2004)، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في منـشآت الـسعودية، ***الإدارة العامة***، مج 44، آذار، ع 1، ص ص 64 -66.
- السالم، مؤيد سعيد. (1988)، ***نظرية المنظمة: مداخل وعمليات***، بغداد: مطبعة شفيق.
- بكار، براء عبد الكريم. (2002)، ***إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- هيجان، عبد الرحمن. (1998). التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، ***الإدارة العامة***، مج 37، ع 4، ص ص 217 – 675.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Argyris, C; and D. Schon. (1978), ***Organizational Learning: A Theory of Action Perspective***, Addison Wesley, pp. 1-50.
- Bell, Simon J. ; and Gregory J. Whitweii. (2001), ***Organizational Learning Research: Taking Stock of The Underlying Theoretical Views***, Working Paper in Marketing, 1, pp 10- 28.
- Birleson, Peter. (1999), Turning Child and Adolescent Mental Services into Learning Organizations Clinical Child Health, ***Psychology and Psychiatry***, Vol. 4, No. 2, pp 265 - 274.
- Choo, Chun Wei. (2001), The Knowing Organization as Learning Organization, ***Education & Training***, Vol. 43 (4/5), pp. 197- 205.
- Cavaleri, Steven; and David Fearon. (1996), ***Managing in Organizations That Learn***, Blackwell Publisher Inc. Oxford, UK.
- Crossan, Mary. (1999), An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, ***Academy of Management Review***, Vol. 24, 4, pp. 1-36.
- Denton, John. (1998), ***Organizational Learning and Effectiveness***, London, Routledge. .
- E. W. K. , Tsang. (1997) "Organizational Learning and the Learning Organization a dichotomy between descriptive and prescriptive research " ***Human Relations***, Vol. 50.1.
- Garvin, David. (1993), Building a Learning Organization, ***Harvard Business Review***, Vol. 71, Issue (4), pp. 78-92.
- Hitt, W. D. (1995), "The Learning Organization: Some on Organizational Renewal," ***Leadership & Organizational Development Journal***, Vol. 16.8. pp. 17-25

- Huber. G. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Process and Literature", *Organizational Science*, Vol. 2, No. (1), pp. 88- 115.

- Lessem, Ronnie. (1991), *Total Quality Learning: Building a Learning Organization*, Maya Blackwell, New Delhi.

- Limerick, D.; R. Passfield and B. Cunnington. (1994), "Transformational Change: Towards an Action Learning Organizations", *The Learning Organization*, Vol. (1),No. (2), pp. 29-40.

- Moilanen, Raili, (2001), "Diagnostic Tools for Learning Organizations", *The Learning Organization*, Vol. 8 (1), pp. 6- 20.

- Nonaka, I. and H. Takuchi. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamic of Innovation* , p. 3.

- Pedler, M. J.; T. Boydell, and J.C. Burgoyne. (1991), *The Learning Company*, McGraw-Hill, London.

- Revans, R. W. (1982), *The Origins Growth of Action Learning*, London: Chart well-Bratt.

- Ryan,Y. AND O. Zuber-Skerritt. (1994), *Departmental Excellence in University Education (DEUE)*,TEDI, University of Queensland, Brisbane.

- Senge. P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Sage, New York.

- Watkins, Karen E. , and Victoria J. Marsick. (1999), *Facilitating Learning Organizations, Making Learning Count*. Gower Publish Co. Hampshire, England.

Levels of Organizational Learning and Their Relationship with Organization Performance: A Case Study in a Jordanian Hospital

Dr. Moayaid S. Alsalim
Oman College of Management & Tech.
Sultanate of Oman

Dr. Abdull Rasoul Alhiani
College of Administration & Economics
Yarmouk University - Jordan

Abstract

The aim of this study is to explore organizational learning application in The King Abdullah Althani Hospital and its relationship with the performance of this hospital.

To achieve this target, the researchers implemented the following steps; **First;** three levels of organizational learning were determined as follows; the individual level, the team level and the organization level. **Second;** investigating the relationship between these learning levels and hospital performance.

Third; investigating the differences that might exist between learning levels and employees' years of experience and their jobs specifications (technical or administrative). **Fourth;** A sample of (76) chairman or assistance chairman were chosen to represent different departments in the hospital.

The results indicated that levels of individual learning and team learning were above (3) the proposed average that was chosen by the study, whereas the level of organization learning was below this average. Results also indicated positive relationship between learning levels and hospital performance. However, no significant relations exist between individual learning level and team learning level and hospital performance. Many organizational and administrative reasons worked together to produce this results. Chief among these causes were poor support of top management for individual and team initiatives, and lack of employees freedom in terms of choosing their tasks.

Finally the study suggested few relevant recommendations among them were:

1- Enriching top management knowledge in the basic elements and requirements of learning organizations through creating intensive and professional training programs.

2- Establishing a learning culture among employees of the hospital. This could be achieved through openness, exchange of information and mutual understanding of the importance of learning in today organizations.

3- Enriching employees trust in hospital top management and eradicating most elements that hinder successful learning process in the hospital.

الشركـــات العراقيـــة الصغيـــرة
"مشكلات الواقع واتجاهات الحل"

د. ميسر إبراهيم أحمد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل – العراق

الملخص:

نالت ولا تزال المشاريع الصغيرة تنال اهتمامًا محوريًا من قبل الباحثين والمنظمات والدول على السواء بوصفها مرتكزات أساس للاقتصاد الوطني وأداة حيوية لحل الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية.

لقد شهد الاقتصاد العراقي زيادة ملاحظة لكنها غير كافية في إعداد المشاريع الصغيرة من أجل تفعيل القطاع الاقتصادي والاجتماعي والعمل على سد احتياجات المستهلك العراقي، لكن طبيعة الظروف والتحديات والمشكلات التي مرت بها الصناعات الصغيرة قد شكلت عبئًا اقتصاديًا كبيرًا عليها وأوصل أغلبها إلى حافة الإغلاق أو الإفلاس، وبالرغم من ذلك فإن عددًا لا بأس به منها استطاع أن يصمد ويقاوم وبدأ يعيد ترتيب بيته الداخلي بما يضمن بقاءه واستمراره.

تتلخص فكرة الدراسة أن بؤرتها الأساسية في محاولة التصدي إلى عدد منتخب من المشكلات المالية والإدارية والتنظيمية والبيئية التي تواجه المشاريع الصغيرة في الوقت الراهن. وباعتماد استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض تم جمع وتحليل البيانات المرتبطة بتلك المشكلات بمساعدة عدد من الأساليب الإحصائية، وتحقيقًا لأهدافها سعت الدراسة إلى تقديم معالجات نظرية وتطبيقية بضمنها استعراض لعدد من الدراسات السابقة، وخلصت إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها سريان مفعول 66% من المشكلات المدروسة تعيق جميعها أداء الشركات العراقية الصغيرة وقد استفحلت نتيجة أزمة الاحتلال والوضع الأمني المتردي، والملاحظ أن عددًا من العوامل لم تظهر تأثيرًا كبيرًا ومنها قلة بل ندرة مصادر التمويل وصعوبة إجراءات التسجيل والحصول على التراخيص وقد ظهر تطابق واضح بين المتغيرات التي عبرت عن التحديات التي تواجهها الشركات العراقية الصغيرة مع دراسة (Chuta & Liedholm, 1995) المشار إليها ضمن محور الدراسات السابقة.

أولاً- منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات:

1- مؤشرات مشكلة الدراسة:

أشرت الدراسة الاستطلاعية تشكيلة متنوعة من المشكلات التي تواجهها الشركات العراقية الصغيرة تـم تصنيفها وفق الآتي:

أ- *المشكلات التمويلية وعبرت عنها العوامل:*

- قلة بل ندرة مصادر التمويل.
- رفض التعامل مع مصارف ربوية.
- عدم فهم الصيغ المتطورة في التمويل.
- صعوبة وطول إجراءات الحصول على التمويل.

ب- *المشكلات الإدارية والتنظيمية من خلال العوامل الآتية:*

- صعوبة إجراءات التسجيل والترخيص والشهادات.
- غياب دور أجهزة وهيئات الدولة كالجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية العراقي.
- توالد المعامل والشركات الصغيرة غير المجازة.
- غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء.
- ضعف الخبرة الفنية في الإدارة والتسويق.
- القيود والصعوبات ومنها فقدان الأمن عند استيراد الخامات ومستلزمات الإنتاج.
- تقادم المكنات والآلات.
- ارتفاع نسبة أجور الخدمات المقدمة من الدولة.
- صعوبة عقد اتفاقيات مع شركات كبيرة.
- قلة الاهتمام بجوانب الصحة والسلامة المهنية.
- انخفاض المستوى التعليمي للعاملين.
- ضعف قاعدة المعلومات عن الشركات الصغيرة، وبالتالي غياب التنسيق فيما بينها.

ج- *المشكلات البيئية وتتضمن العوامل الآتية:*

- التزوير التجاري المستفحل.
- التستر والغش الصناعي والتقليد.
- انخفاض مستوى الأمان بالنسبة للنقل الداخلي.
- العلامات التجارية المزورة بالنسبة للمواد الأولية والأجهزة والمعدات الإنتاجية أو المختبرية.
- دخول منتجات دول الجوار رخيصة الثمن والجودة براقة الأغلفة والعبوات.
- عمليات التهريب للمواد الأولية غير المطابقة.
- ضيق مواقع العمل واستحالة التوسع مكانيًا.
- رداءة البنية التحتية حول هذه الصناعات.

2- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على واقع الشركات العراقية الصغيرة وما تواجهه من مشكلات، من خلال مسح شامل لآراء المشتغلين فيها في المحافظات الشمالية والوسطى، بغية توجيه إداراتها عن آليات التصدي لها أو التقليل من تأثيراتها السلبية، انطلاقًا من فكرة أن عملية حصر وتحديد المشكلات يعد الأساس التمهيدي لاتخاذ السبل الكفيلة بتجاوزها أو تجاوز تأثيراتها السلبية.

3- نموذج الدراسة وفرضيتها:

للوفاء بمتطلبات التحليل المنهجي يقيم الباحث نموذجًا يعكس عددًا من المتغيرات التي تصف المشكلات التي تواجهها الشركات الصغيرة وفق وجهة نظر المشتغلين، وتم بناء النموذج وفق طبيعة المشكلة المعروضة ليجري بعدها إقامة فرضية رئيسة مفادها "**تواجه الشركات العراقية الصغيرة مزيجًا من المشكلات التمويلية، الإدارية والتنظيمية، والبيئية**" (الشكل 1).

4- القطاع والعينة المشمولة:

لتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والمتمثل بالشركات العراقية الصغيرة في عموم أرجاء العراق، فمثلت العينة عددًا من الشركات الصناعية والخدمية والتجارية الصغيرة الموزعة في المحافظات الشمالية والوسطى، فكانت أغلب الشركات المشمولة من الشركات قديمة التأسيس وتتمتع بالخبرة والدراية في التعامل مع السوق المحلي، وقد امتازت بالوجود المستقر نوعًا ما لمقومات نظم الإدارة والمالية، فضلاً عن تمايز القطاعات التي تنتمي إليها.

5- أسلوب الدراسة وإطارها:

تضمنت أساليب الدراسة ما يلي:

1- الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الأسس النظرية للموضوع من خلال الدراسة المكتبية وبالاعتماد على ما تيسر من مصادر عربية وأجنبية.

2- أسلوب المقابلات الميدانية التي أجراها الباحث مع المستجيبين من أصحاب المعامل والورش والشركات الصغيرة (وحدات المعاينة).

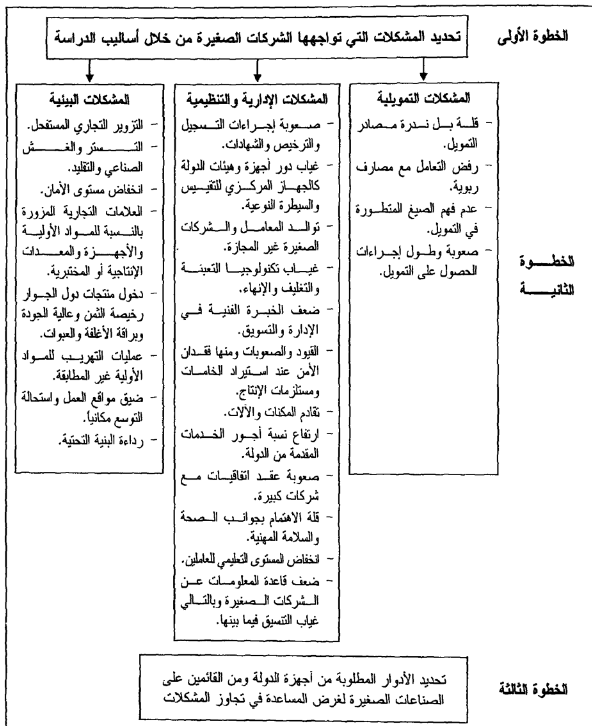
3- استمارة استبانة لحصر المشكلات التي أشارت إليها الدراسة الاستطلاعية.

4- الأفكار والمقترحات المؤشرة خلال اللقاءات المتعددة التي تمت مع ما يناهز الـ 200 شخصية من رجال وسيدات الأعمال العراقيين المشاركين في المؤتمر الوطني لرجال أعمال العراق المنعقد للفترة 29-2004/8/30.

6- أسلوب جمع البيانات وسمات العينة:

تعد الاستبانة أو المسوحات الشاملة الأداة المفيدة في حصر المشكلات من وجهة نظر المتعاملين معها يوميًا، فتم اختيار عينة عشوائية شملت صناعات ومتاجر ومؤسسات لتقديم الخدمة تقع تحت تصنيف "صغيرة" (جدول 1)، وتم توزيع 250 استمارة إما عن طريق المقابلة المباشرة أو من خلال الزيارات الميدانية للباحث، أو من خلال مؤتمر رجال الأعمال المشار إليه آنفًا، كما تم إرسال بعض الاستمارات واستقبالها من خلال البريد الإلكتروني، واستردت 213 استمارة كاملة، أي أن نسبة الاستجابة الكلية بلغت 85.2% (جدول 2)، وكان لوضوح عبارات الاستمارة ورغبة واندفاع المستجيبين الأثر الأبلغ في ارتفاع نسب الاستجابة، ويوضح الجدول (3) السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

لقد صممت الاستمارة (الملحق) وفق مقياس ليكرت الذي يضم خمس عبارات (اتفق تمامًا، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تمامًا) والتي أعطيت الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وقد ابتدأت بمقدمة وعدد من الملاحظات على الإجابة، ثم المعلومات الشخصية للمستجيب، كما اشتمل الجزء الثالث من الاستمارة على 24 سؤالاً موزعة في ثلاث مجموعات أساسية، عبرت كل مجموعة عن عوامل مشكلة الدراسة الأولى والثانية والثالثة بهدف التحقق من فرضية الدراسة، وللوصول إلى النتائج وتقديم الاستنتاجات التطبيقية، تم الاعتماد على أسلوبي المتوسطات واختبار "مربع كاي" نظرًا لبساطة أسئلة الاستمارة.



الشكل (1)

نموذج وخطوات الدراسة

جدول (1)

توزيع الشركات العراقية الصغيرة قيد الدراسة على مجال العمل ونسب الاستجابة لكل مجال

ت	المجال	عدد الشركات	عدد الاستمارات الموزعة	عدد المستجيبين	نسبة الاستجابة %
1	الصناعي	53	150	146	97
2	التجاري	19	50	23	46
3	الخدمات	15	50	44	88
	المجموع	87	250	213	

جدول (2)

طرق توزيع الاستمارات ونسب الاستجابة

ت	طريقة التوزيع	الاستمارات الموزعة والمرسلة	الاستمارات المتسلمة	نسبة الاستجابة %
1	المقابلة المباشرة (خلال مؤتمر رجال الأعمال)	190	175	92
2	الزيارات الميدانية (إلى مواقع عمل الشركات)	30	20	66
3	البريد الإلكتروني	30	18	60
	المجموع	250	213	85.2

جدول (3)

السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

السمات الشخصية		العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	197	92
	أنثى	16	8
العمر	20 – 29 سنة	27	13
	30 – 39 سنة	34	16
	40 – 49 سنة	122	57
	50 سنة فأكثر	30	14

تابع جدول (3)

السمات الشخصية		العدد	النسبة المئوية %
	ابتدائية	57	27
	متوسطة	51	24
التحصيل الدراسي	إعدادية	39	18
	معهد أو كلية	45	21
	شهادات عليا	21	10
	1 – 5 سنة	9	4
	6 – 10سنة	20	9
مدة العمل بالمشروع أو المشاريع الأخرى	11 – 15 سنة	55	26
	16 – 20 سنة	38	18
	21 سنة فأكثر	91	43

ثانيًا- الدراسات السابقة [1]:

يمكن عرض الدراسات السابقة وفق ما يلي:

- دراسة (Chuta & Liedholm, 1995): وقد حددت التحديات والمشكلات التي تواجهها المشاريع الصغيرة بالآتي:

1- التسهيلات المالية والائتمانية (القروض الحكومية، البنوك التجارية) وتكاليفها وإجراءاتها الإدارية وحجم القروض الممنوحة والضمانات الكافية لتسديدها مما يؤدي إلى إضعاف جاذبية التعامل مع هذه المؤسسات.

2- صعوبة تكيّف المشاريع الصغيرة في ظل انخفاض حجم المبيعات والأرباح مع المناخ الاستثماري العام والتشريعات الحكومية الموجهة نحو التوسع في الاستثمار.

3- تهديدات أخرى مثل البطالة، التضخم، الإنتاج وجودته، الكساد، المنافسة، تذبذب الأسعار، غياب التخطيط التسويقي، تقلب الأسواق وعدم توازنها.

(1) تعد دراسة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO عام 1990 من أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحديات التي تواجهها المشاريع الصغيرة والتي شملت أقطار الشرق الأوسط العربية وركزت على جانبين من خصائص ومشكلات هذه المشاريع وهي السياسات الحكومية والحوافز المتاحة، أنظر في ذلك:
UNIDO "Small - Scale Industry in Arab Countries of the Middle East" 1990.

4- ضعف الموارد البشرية من حيث المهارة والتدريب مما ينعكس على إنتاجية العمل.

5- غياب الاتصال الفعال في نقل المعلومات بين الجهات ذات العلاقة بالمشروعات الصغيرة مما يعيق تقديم المعلومات والمشورة الموجهة نحو نمو ذلك القطاع.

- دراسة (Brittain & Cox, 1991): والتي صنفت العقبات والمخاطر البيئية الكلية أو الجزئية التي تواجهها المشاريع الصغيرة إلى عوامل ديموغرافية واقتصادية وثقافية اجتماعية ورسمية وتقانية، وأكدت على أن هذه العوامل تشكل تهديدًا واضحًا على استمرارية هذه المشاريع بل وإضعاف دورها في الاقتصاد الوطني، وقد أقرت الدراسة عددًا من المتطلبات لتجاوز تلك العقبات وعلى النحو الآتي:

1- إعادة هيكلة التوزيع في مختلف المناطق البيعية تماشيًا مع احتياجات الزبون.

2- إعادة النظر في سلوكيات الزبائن المستهدفين في ضوء التغيرات البيئية والعمل على إشباع أكبر قدر ممكن من الاحتياجات.

3- توفير التسهيلات المادية والإدارية للمشروع الصغير لإبراز دوره الفاعل على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

4- إعادة النظر في طرق التوزيع، وذلك في اتجاه الطرق الحديثة منها، والتي تخفض المخزون السلعي ومخاطره المحتملة بضمنها العواقب القانونية.

- دراسة (Julian & Others, 1995): وقد اختطت هذه الدراسة مسلكًا مختلفًا إذ تقارن بين المشكلات التي تواجهها المؤسسات المتوسطة والصغيرة، على النحو الآتي:

1- اختلاف البيئات الاستثمارية بسبب الحجم.

2- صعوبة تحليل المتغيرات والتحديات وعلى نحو موضوعي في المشاريع الصغيرة.

3- عدم ثبات الاستراتيجيات التسويقية لدى المشاريع الصغيرة، وهي غير مؤهلة لمواجهة التحديات المؤثرة على مختلف الأنشطة في مجال التصدير، كما أنها غير قادرة على متابعة التطور التكنولوجي والمعلومات ومتابعة الأسواق المستهدفة.

- دراسة (Capati, 1996): وقد ركزت هذه الدراسة على كبر حجم نشاط الشركات الصغيرة في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية، وعزت الأمر إلى ما تواجهه هذه الشركات من تحديات وتغيرات بيئية أمثال العوامل الرسمية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يدلل على وجود فروق واضحة في أثر هذه العوامل على المؤسسات الصغيرة ودورها في الاقتصاد الوطني من دولة إلى أخرى.

– **دراسة (Curran & Others 1996)**: وركزت هذه الدراسة على أسباب فشل المشاريع الصغيرة وحددتها بضعف الإمكانات المالية اللازمة لتغطية التكاليف والخسائر بسبب تباين سياسات الأسعار وضعف الإمكانات البشرية القادرة على مجابهة التحديات والأزمات وصعوبة تحديد الأرباح في ضوء التحديات الاقتصادية، مع استخدام طريقة التكاليف Cost – Plus عند إقرار سياساتها التسعيرية.

– **دراسة (المساعد، 1997)**: وحددت الدراسة المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والتي تتمثل في العوامل الجغرافية، وعدد الفروع، عدم توافر الإمكانات المادية والإدارية، وعدم توافر الإمكانات البشرية، عدم القدرة على التنبؤ باحتياجات الزبائن.

– **دراسة (مقدادي وحسين، 2000)**: وتناولت الدراسة أربعة عوامل هي العامل الرسمي، والاقتصادي، والاجتماعي الثقافي، والتكنولوجي، بوصفها تحديات أمام الشركات الصغيرة بالتركيز على تجارة الجملة والتجزئة والمؤسسات الخدمية في الأردن، وتوصلت إلى تحديد عوامل فرعية ضمن العوامل الرئيسة الأربعة، وهي:

1- تضمن العامل الرسمي عوامل مثل غياب النظرة الشمولية والموضوعية للجهات الرسمية للمؤسسات الصغيرة، وصعوبة القوانين والأنظمة الوطنية، وعدم استقرار السياسات والمعايير المتعلقة بالضرائب المفروضة على المؤسسات الصغيرة، وتقلب السياسات الرسمية ذات العلاقة بالأسعار للسلع والخدمات.

2- تضمن العامل الاقتصادي عوامل مثل: عدم استقرار قوى الطلب في الأسواق المستهدفة، وانخفاض الأرباح والمبيعات، وارتفاع مستوى التضخم، وارتفاع تكاليف القروض والتسهيلات المالية، وارتفاع في ضريبة المبيعات.

3- تضمن العامل الاجتماعي التغيّرات في اتجاهات ومعتقدات الزبون، ومستويات التعليم، واستقرار ميول ورغبات الزبون، وغياب الوعي الاستهلاكي والثقافي.

4- أما العامل التكنولوجي فقد تضمن عوامل مثل: غياب التطور الصناعي والفني، وغياب الوسائل الترويجية والتوزيعية المناسبة، وغياب وسائل الاتصال الفعالة والمعلومات الموضوعية عن السلع والخدمات.

ثالثًا– التمهيد النظري للدراسة:

يتضمن تعريف الشركات الصغيرة وخصائصها وميزاتها وصعوبات إقامتها، مع إشارة إلى تجارب دولية في هذا الإطار.

1- التعريــف:

عرفت المشاريع الصغيرة بأنها: المنشأة المستقلة في الملكية والإدارة، وتستحوذ على نصيب محدود من السوق (Sondeno, 1985: 12)، وهي شركة ذات ارتباط عائلي، رئيسها في القمة، وهو مالك المشروع بالمشاركة مع الأقرباء والأصدقاء الذين يعملون سويةً من أجل نجاحه، والإدارة تميل نحو اللارسمية، والتوجيهات شفوية في الأغلب دون الحاجة إلى توثيق كبير (Otto L.D., 2002: 2).

إما الجهاز المركزي العراقي للإحصاء فيؤكد على أن الصناعات الصغيرة هي منشآت يعمل فيها أقل من عشرة مشتغلين، وتبلغ قيمة الآلات والمعدات فيها أقل من 100 ألف دينار عراقي (الجهاز المركزي للإحصاء، 1999).

إن التعريف المنهجي للشركات الصغيرة ينبثق من عدد من الأسس والتي تختلف من دولة إلــى أخــرى وفق الأوضاع الاقتصادية والديموغرافية والاجتماعية، فهناك عدد العــاملين، وقيمــة الموجــودات، وحجــم المبيعات، وحصة المشروع في السوق، وحجم أرباح المشروع.

والحقيقة أن واقع الحال أثبت بطلان هذه الأسس، فالصغيرة تكون كبيرة بالنسبة لمنافسيها وهي صــغيرة من حيث عدد العاملين، والموجودات والمبيعات بالنسبة لمشروع في قطاع آخر، وقد تكون صغيرة من حيــث نسبة العاملين لكنها كبيرة من حيث حجم الموجودات والمبيعات والعكس صحيح، كمــا أن قيمــة الموجــودات وحجم المبيعات وحجم الأرباح يجب أن يعاد تقييمها لمواجهة حالات التضخم وتغيرات قيمة النقد.

هذا التباين جعل من إمكانية إعداد الإحصائيات عن المشاريع الصغيرة وتحليلها أمرًا ليس بالسهل علــى الرغم من تحديد عدد منها يقع في إطار ما يعرف بالشركات العائلية.

إن الإحصاءات العالمية تؤكد على مدى أهمية المشروعات الصغيرة فهي تشكّل (97%) مــن إجمــالي المشروعات في الولايات المتحدة، وتساهم في حوالي (34%) من النــاتج القــومي الإجمــالي، فــضلاً عــن مساهماتها في توفير فرص العمل (جدول 4)، وفي بريطانيا فإن هناك أكثر من 96% من المشروعات يقــل حجم أعمالها عن مليون جنيه استرليني وهناك نسبة 93% من جميع المشروعات توظف أقل من 10 أفــراد، كما أن 70% من كل الشركات توظف أقل من 100 عامل، وفي أغلبها شركات عائليــة Family Firms، والعديد من الأعمال الصغيرة ذات معدل العائد الأقل من نصف مليون جنيه اســترليني وتُــشَغِّل 15 عــاملاً، وتقدم منتجًا محددًا أو خدمة محددة، وبالتالي تستجيب ببطء لاتجاهات السوق لكن سعيها الوحيد يتركز حــول إرضاء حاجات الزبون أو تبني سياسات عمل لتجاوز اتجاهات السوق (العاني، *2000: 136*).

والشيء بالشيء يذكر، فإن تجربة اليابان في هذا المجال تعدّ من التجارب الرائدة والقريبة إلى واقع العراق، إذ إن التدمير الذي حلّ باليابان في الحرب العالمية الثانية كان تدميرًا شاملاً كما الحال بالعراق لدرجة أن إنتاج اليابان انخفض في عام 1945 إلى 10% من الإنتاج السنوي لعام 1936، أي شمل ذلك التدمير أكثر من 90% من طاقات الإنتاج، وخصوصًا في التجمعات الصناعية للشركات الكبرى وهو ما يعرف بـ Zabiatsu، مما أدى إلى دمار وبطالة ونقص في المساكن في التجمعات السكنية الكبيرة، مما حدا بالفنيين والمهندسين إلى الهجرة إلى القرى وتكوين ورش جديدة صغيرة لتصنيع الملابس والأطعمة والأدوات البسيطة (يوسف، 2002: 25).

وفي الأغلب كانت أجور العمال وجبات غذائية، فظهر جيل جديد من الورش الصغيرة عاشت في تجمعات صناعية محدودة شكلت نواة للنهضة الصناعية اليابانية التي نسمع الآن عنها، ويفتخر اليابانيون بأنه لا يوجد بيت في العالم لا يحوي عبارة "Made in Japan".

والتجارب العالمية كثيرة في هذا المجال، فهذا هنري فورد كان ميكانيكيًا في ورشة صغيرة للحدادة وصنع سيارته الأولى فيها، ودوغلاس انطلق في عمل الطائرات في غرفة استأجرها خلف دكان حلّاق بـألف دولار، وسيزر كان يبيع الساعات في وقت فراغه وهو أصلاً وكيل محطة في بلدة صغيرة.

وتعد المشروعات الصغيرة العنصر الرابط لجميع النشاط الاقتصادي في البلد، خاصة في الاقتصادات التي تحوي كثيرًا من الإنتاج بالجملة، وحتى الشركات الكبيرة، ونأخذ مثلاً صناعة السيارات، فهي تعتمد على الآلاف من صغار مؤسسات الخدمات المستقلة، إذ إن معظم منتجي الأجزاء التجميعية للسيارات في الولايات المتحدة تشغّل أقل من 50 عاملاً ومن بين 112,000 ورشة تصليح سيارات، فإن 66% منها يستخدم أربعة موظفين أو لا يستخدم على الإطلاق ومن بين 135,000 محطة تقديم خدمة، فهي 60% منها يتراوح حجمها ضمن معدل (3 إلى لا شيء) من العاملين (Siropolis, 1994) (عبد السلام وآخرون،2001: 16).

جدول (4)

إسهامات المشاريع الصغيرة

في توفير فرص العمل لعدد من الدول

ت	الدولـــــة	نسبة الإسهام %
1	الولايـــات المتحـــدة	58
2	كنـــــــــــــدا	33
3	اليابـــــــــــان	55.7
4	غانـــــــــــــا	85
5	الهنـــــــــــد	78
6	إندونيـــسيـــــا	88
7	الفلبيـــــــــن	74
8	نيجيريـــــــــا	74
9	تنزانيـــــــــا	63
10	كوريـــا الـــشماليـــة	35

المصدر: UNCTAD. "The Foreign Direct Investment by Small & Medium Size Industries". Geneva, 1998

2- خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة:

ويمكن تلخيصها بالآتي:

1- المرونة في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة أكبر من الشركات الكبيـــرة، فالتكاليف الثابتة هنا قليلة نسبيًا، وهي قادرة على التعايش مع الصناعات التـــي تخـــضع لتقلبـــات الأذواق (الملابس النسائية مثلاً).

2- استقلالية الإدارة والملكية مع منهج شخصي للتعامل مع العاملين وانخفاض عددهم، إذ يؤكد البعض العـــدد من 250 إلى 1,500 عامل، ورأي آخر يقول: لا يزيد العدد عن 500 عامل، وفي بريطانيا لا يقل عدد العاملين عن 50 عاملاً أسبوعيًا لكي يعتبر المشروع صغيرًا، وفي مصر أقـــل مـــن 100 عامـــل يعـــدّ مشروعًا صغيرًا بدون استخدام قوى محركة.

3- الطابع الشخصي يغلب في المشروع، وبالتالي يمكن أن تتوافر فرص عمل لفئات النساء والشباب وجموع النازحين من المناطق الريفية غير المؤهلين بعد للانضمام إلى قطاع الأعمال الكبيرة.

4- يكون المشروع محليًا إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل فيها، مما يتيح المعرفة التفصيلية بالمستهلكين والسوق مع قوة العلاقة مع المجتمع، أي أن الصناعات الصغيرة تمتاز بالقدرة على الانتشار الجغرافي، مما يساعد على تقليل التفاوتات الإقليمية، وتحقيق التنمية المكانية المتوازنة وخدمة الأسواق المحددة التي لا تغري الشركات الصناعية الكبيرة بالتوطن بالقرب منها أو التعامل معها.

5- الحجم الصغير نسبيًا للمشروع في إطار الصناعة التي ينتمي إليها (محدودية نصيب المشروع في السوق).

6- اعتماده على المصادر الداخلية للتمويل على نحو كبير، مع محدوديتها، إذ يتكون رأس المال في الصناعات الصغيرة من إطارين، الأول هو رأس المال الثابت (أراضٍ ومبانٍ وآلات وأثاث وتجهيزات)، والثاني هو الاحتياطيات النقدية وجميع الموجودات التي تتحول بسرعة إلى نقد (مخزون، حسابات مدينة).

7- انخفاض مسئولية المشروع تجاه الحكومة (الضرائب، التعليمات النافذة) مما يعني إمكانية التملص منها.

8- المحافظة على استمرارية المنافسة والتجديد ورواج الامتياز.

9- توفير سلع وخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود والتي تسعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبيًا تتفق مع القدرة الشرائية دون التنازل عن اعتبارات الجودة.

وقد نال هذا الموضوع أهمية كبيرة من قبل الجامعات فقامت بتدريس المواد الخاصة بإدارة المشروعات الصغيرة، كما أخذت الجامعات والمعاهد بتنظيم الندوات والمؤتمرات والأبحاث في مناسبات مختلفة، بل إن دولاً أنشأت مؤسسات من بين مهامها رعاية أصحاب المشروعات الصغيرة وتزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم على تطوير ثقافاتهم المؤسسية لإيجاد ظروف عمل مناسبة لتطورها ونموها أطلق عليها فيما بعد "حضانات الأعمال" Business Incubators.

إن الفكرة الريادية Entrepreneurship تلازم المشروع الصغير، والريادة هنا تعني ابتكار مادة أو معدة جديدة أو أسلوب جديد في العمل أو الإبداع، وهي في مجال الأعمال تعني السبق في تطبيق أسلوب جديد في العمل الإداري، أو السبق في تأسيس نشاط معين، أو ابتكار سلعة جديدة تلاقي رواجًا في السوق. والريادة لا تولد مع الفرد وإنما تتشكل وتتكون اتجاهاتها من خلال مهارات التفكير الإبداعي التي يكتسبها الفرد من خلال البيئة التي نشأ فيها، مثل البيئة الأسرية، الديمقراطية، المدرسية. أضف إلى ذلك الخبرة الناجمة للفرد في مجال محدد، والتي تدفعه للتفكير في طريقة مكتسبة تدفعه للإبداع والتوصل إلى فكرة تأسيس مشروع يبدأ صغيرًا ثم يكبر وينمو ليغدو شركة كبيرة بفضل قدرة ذلك الفرد على التفكير والتبصّر في مستقبل المشروع.

3- الميزات المتوقع الحصول عليها من إقامة المشروع الصغير والمصاعب المحتملة:

هناك عدة آراء في هذا المجال، فبالنسبة للميزات يمكن أن نجمعها في النقاط الآتية:

1- التحكم الكامل في اتجاه الأداء وكيفيته.

2- امتلاك حق تقرير المصير فالمالك رئيس نفسه.

3- الاستقلال عن سلطة الآخرين والتحرر منها.

4- التمتع بالرضا التام عن النفس نتيجة النجاح الناشئ من الجهد الخاص.

5- استخدام الطاقة الشخصية لترويج المصالح الشخصية لا مصالح الآخرين.

6- دعم الشركات الصناعية الكبيرة من خلال أنشطة التوزيع والإمداد بمستلزمات الإنتاج وتصنيع المكونات، فضلاً عن تنفيذ عمليات إنتاج غير مجدية اقتصاديًا فيما لو نفذت في المشروع الكبير.

أما بالنسبة للمصاعب فربما تكون:

1- تحمل المجازفة برأس المال الذي يملكه - أو اقترضه - القائم على المشروع.

2- العمل لساعات أطول.

3- تحمل نتائج العمل على نحو فردي (نجاح أو فشل)، فضلاً عن تحمل مسئولية رفاهية من يعملون لحساب القائم بالمشروع.

4- تحمل مسئولية القيام بجميع الوظائف مثل الشراء، الإنتاج، المحاسبة، الضريبة، التسويق، الموارد البشرية.

5- فقدان الأمان الذي كان من الممكن أن يشعر به الفرد فيما لو كان موظفًا مأجورًا.

إن العديد من الدول تقدم دعمًا غير محدود للصناعات والمشاريع الصغيرة، فبالنسبة للاتحاد الأوربي فقد صدرت توصية المفوضية الأوربية باستخدام التعريف الجديد داخل الاتحاد الأوربي والدول الأعضاء، بناء على قرار المجلس الأوربي بتطبيق برنامج متكامل لصالح الشركات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الحرفي عام 1994، إذ تعد الشركة صغيرة على أساس أنه يعمل بها أقل من 50 عاملاً، وتعد متوسطة في حال تشغيلها أقل من 250 عاملاً.

أما روسيا فقد اهتمت بتنمية مشروعاتها الصغيرة في حدود عدم تجاوز نصيب ملكية الحكومة الفيدرالية والجهات التابعة لها أكثر من 25% من رأس المال المرخص به.

وفي كوريا الجنوبية تحتل الشركات الصغيرة موقعًا متميزًا بوصفها القوى المحركة للنمو الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي، ومهما بلغ عدد العمال، فقد صنفت الأعمال التي تتطلب عمالة كثيفة ضمن إطار الشركات الصغيرة، أما التي تتطلب رأس مال كبيرًا فهي شركات كبيرة مهما قلّ عدد العمال فيها.

وفي اليابان يشير تقرير حكومي صدر عام 1994 إلى أن الشركات التي يعمل بها أقل من 300 عامل وبصفة دائمة ولا يزيد رأسمالها على 100 مليون ين ياباني، تقع ضمن تصنيف المشروعات الصغيرة، وهناك تصنيف آخر في اليابان هو الشركات المتناهية في الصغر وهي التي يعمل بها 20 عاملاً فأقل.

إن ما يميّز الصناعات الصغيرة في الدول النامية هو انخفاض نسبة تكلفة إيجاد فرص العمل، ففي الفلبين وكولومبيا تتراوح بين 15% و25% من التكلفة اللازمة لإيجاد فرص عمل في الشركات الكبيرة (الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، 2003).

رابعًا- الجانب الإجرائي للدراسة:

ويتضمن دراسة واقع المشروعات العراقية الصغيرة وتحليلاً لنتائج الاستبانة وفقًا للآتي:

1- واقع المشروعات العراقية الصغيرة:

إن الإحصاء الصناعي والتجاري الأول جرى عام 1954، وأكد على وجود 22,186 شركة صغيرة (تستخدم أقل من 20 شخصًا) ونسبة كبيرة منها كانت تنتمي للحجم المتنامي في الصغر (القزمي) مستخدمة دون الخمسة أو الأربعة عمال، أما الإحصاء الثاني فتم في 1960، وركز على الشركات الكبيرة فقط (20 شخصًا فأكثر) وأنجز الإحصاء الثالث عام 1962 وأدرجت فيه الشركات الصغيرة (دون عشرة عمال)، وقد بلغت نسبة هذه الشركات 95% من مجموع الشركات ونسبة المشتغلين فيها حوالي 36% ونسبة قيمتها المضافة حوالي 18%، وشكلت الشركات الصغيرة 96% من مجموع الشركات العراقية وتضم 30% من عدد المشتغلين بقيمة مضافة 24% في الإحصاء الرابع عام 1980 (الجومرد وجار الله، 1985: 242).

إن أغلب البيانات حول هذه المشاريع تستمد من إحصائيات الجهاز المركزي العراقي للإحصاء، التي أشارت إلى تركز أغلب هذه المشاريع جغرافيًا في العاصمة بغداد التي استأثرت بـــ 1,4391 مشروعًا عام 1990 بواقع نسبة مئوية 35% (الجدول5)، وبلغ عددها على مستوى القطر حسب إحصائية عام 1990 (40569) مشروعا يعمل فيها (106,473) مشتغلاً (الجدول 6). أما المسح الإحصائي للجهاز المركزي للإحصاء عام 2000 – معتمدًا أسلوب العينات (مع هامش الخطأ الإحصائي) – فيؤكد على انخفاض هذه الأرقام على نحو واضح (الجدول 7)، ثم ارتفاعها مرة أخرى. وعمومًا يبين الجدول محدودية الصناعات الصغيرة في العراق وقلة عدد المشتغلين نسبيًا فيها إذا ما قورنت بحجم العراق وعدد سكانه وموارده الكثيرة، ولعل الحصار الاقتصادي قد فعل فعله بهذا الاتجاه، لقد أسهمت هذه المشروعات في تحقيق القيمة المضافة إلى الناتج المحلي وفق الأسعار الجارية،

مع تناول مؤشرات مهمة، منها الانخفاض الكبير في القوة الشرائية للدينار العراقي منذ عام 1991، لذلك يظهر تذبذب واضح في إسهام هذا القطاع إلى الناتج الوطني وفق الإحصاءات المتاحة (جدول 8).

إن واقع الشركات العراقية الصغيرة يشير إلى قدم أغلب هذه الشركات فهي إذن في الأغلب تمر بمرحلة النضوج، وهي تنتظر الفرص السوقية التي تنقذها من ولوج مرحلة الانحدار، وهو أمر من الصعب حدوثه في ظل الظرف الحالي أو على الأقل في السنوات القليلة القادمة وقد يزداد الأمر سوءًا أو انفراجًا في حال التوجه نحو الخصخصة أو في حال التدفق الواسع للاستثمار الأجنبي.

وفي المقابل هناك عدد من الشركات لا تزال في مرحلتي الفترة التجريبية والنمو السريع، لكن ظروف السوق الداخلية التي تشكل أكبر تهديد أمام شركاتنا، وانعدام فرص الولوج إلى أسواق خارجية، وانعدام اهتمام الدولة بها زادت الأمور تعقيدًا، وأسرعت بدخول تلك الشركات مبكرًا إلى مرحلة النضوب والانحدار.

جدول (5)[1]

توزيع المشاريع الصغيرة وفق محافظات القطر (1990-2000)

ت	المحافظة	1990		2000		التطور	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	نينوى	4591	11	8149	10	3558	77
2	صلاح الدين	1182	3	3079	4	1897	160
3	التأميم	2035	5	3198	4	1163	57
4	ديالى	2004	5	5257	7	3253	162
5	بغداد	14391	35	21048	27	6657	46
6	الأنبار	1341	3	4482	6	3141	234
7	بابل	2050	5	4529	6	2479	121
8	كربلاء	1234	3	3360	4	2126	172
9	النجف	2319	6	5224	7	2905	125
10	القادسية	1573	4	2217	3	644	41
11	المثنى	731	2	1262	2	531	73

(1) تستثنى المحافظات ضمن إقليم كردستان من هذه الإحصائيات بسبب ظروف الحرب.

تابع جدول (5)

ت	المحافظة	1990 العدد	%	2000 العدد	%	التطـور العدد	%
12	ذي قـــــــار	1489	4	3683	5	2194	147
13	واســـــــط	1329	3	2883	4	1554	117
14	ميـــســـان	835	2	2734	3	1899	227
15	البصـــــرة	3465	8	6062	8	2597	74

جدول (6)

المشتغلون في المشاريع الصغيرة (1990-2000)

ت	السنة	المشتغلون في المشاريع الصغيرة	المشتغلون في القطاع الصناعي	النسبة المئوية
1	1990	106000	271000	39.1
2	1991	85000	216000	39.0
3	1992	56000	187000	39.4
4	1993	78000	206000	37.9
5	1994	69000	186000	37.1
6	1995	73000	204000	35.8
7	1996	73000	204000	37.7
8	1997	71000	184000	38.6
9	1998	56000	166000	33.7
10	1999	62000	174000	35.6
11	2000	164000	287000	57.5

جدول (7)

تصنيف الشركات العراقية وفق الحجم للفترة (1990-2000)

ت	السنة	الصغيرة	المتوسطة	الكبيرة	المجموع	نسبة الصغيرة من المجموع
1	1990	40569	341	792	41702	97.3
2	1991	40389	221	574	41193	98.1
3	1992	25899	217	648	26764	96.8
4	1993	31769	182	603	32554	97.6

تابع جدول (7)

ت	السنة	الصغيرة	المتوسطة	الكبيرة	المجموع	نسبة الصغيرة من المجموع
5	1994	26423	193	504	27120	97.4
6	1995	30948	125	630	31641	97.8
7	1996	31440	125	630	32195	97.7
8	1997	31040	139	528	31707	97.9
9	1998	25136	163	571	25870	97.2
10	1999	29467	171	567	30205	97.6
11	2000	77167	156	639	77962	99.0

جدول (8)

القيمة المضافة للمشاريع العراقية الصغيرة (1990–2000) (الأرقام بالملايين)

ت	السنة	قيمة الناتج	مستلزمات الإنتاج عدا الأجور	القيمة المضافة	
				الأسعار الجارية	الأسعار الثابتة
1	1990	1423	859	564	564
2	1991	1802	970	832	487
3	1992	3025	1824	1201	294
4	1993	12850	6890	5960	1385
5	1994	48785	27654	21131	1733
6	1995	162447	93091	69356	1776
7	1996	114492	61007	53485	3141
8	1997	129558	60478	69080	1879
9	1998	113724	54068	59656	1094
10	1999	145357	72347	73010	694
11	2000	482236	226464	255772	1536

2- عرض وتحليل النتائج:

أ- بالنسبة للمشكلات التمويلية:

تضمن هذا المحور أربع مشكلات عبرت عنها الأسئلة (1–4) وقد تراوحت متوسطات إجابة أفراد العينة بين المستوى "أتفق" و"غير متأكد"، وقد اقتربت أغلب الإجابات من الوزن "أتفق تماما" بالنسبة للمتغيرين الثاني والرابع: (جدول 10).

1- رفض التعامل مع القروض المصرفية (المصارف الربوية) بوزن نسبي (4.3).

2- صعوبة إجراءات الحصول على التمويل بوزن نسبي بلغ (4.7).

أما بالنسبة للمتغيرين الأول والثالث (قلة بل ندرة مصادر التمويل، وعدم فهم الصيغ المتطورة في التمويل) فلم يشدد المستجيبون على أهميتها بوصفها تحديات أمام مشاريعهم وشركاتهم الصغيرة وحصول على الأوزان (3.11 و 2.8) على التوالي.

ب- بالنسبة للمشكلات الإدارية والتنظيمية:

تضمن المحور الثاني اثنتي عشرة مشكلة وصفتها أسئلة الاستمارة (5-16)، وتراوحت متوسطات إجابة أفراد العينة بين المستوى "أتفق" و"غير متأكد"، وقد اقتربت أغلب الإجابات من الوزن "اتفق تمامًا" بالنسبة للمتغيرات: (جدول 11).

1- غياب دور أجهزة الدولة، كالجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية (4.30).

2- ظهور المعامل والشركات الصغيرة غير المجازة (4.30).

3- القيود والصعوبات، ومنها فقدان الأمن عند استيراد خامات ومستلزمات الإنتاج (4.21).

4- تقادم المكنات والآلات (4.23).

5- صعوبة عقد اتفاقيات مع شركات كبيرة (4.29).

6- انخفاض المستوى التعليمي للعاملين (4.29).

7- ضعف قاعدة معلومات المشاريع الصغيرة وبالتالي غياب التنسيق فيما بينها (4.32).

أما بالنسبة للمتغيرات:

1- صعوبة إجراءات التسجيل والترخيص والشهادات (3.06).

2- غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء (2.95).

3- ضعف الخبرة الفنية في الإدارة والتسويق (2.90).

4- ارتفاع نسبة أجور الخدمات المقدمة من الدولة (2.95).

5- قلة الاهتمام بجوانب الصحة والسلامة المهنية (2.86).

فنلاحظ الضعف النسبي لمواقف المستجيبين حول تأثيراتها بوصفها مشكلات تعوق عمل المشاريع الصغيرة.

ج- بالنسبة للمشكلات البيئية:

احتوى هذا المحور على ثماني مشكلات عبرت عنها أسئلة الاستمارة (17-24) وتراوحت متوسطات إجابة أفراد العينة بين المستوى "أتفق" و"غير متأكد"، وقد اقتربت سبعة متغيرات من مجموع ثمانية من الوزن "اتفق تمامًا" وهي: (جدول 12)

1- التزوير التجاري المستفحل (4.31).

2- التستر والغش الصناعي والتقليد (4.31).

3- انخفاض مستوى الأمان بالنسبة للنقل الداخلي (4.30).

4- العلامات التجارية المزورة بالنسبة للمواد الأولية والأجهزة والمعدات الإنتاجية أو المختبرية (4.28).

5- دخول منتجات دول الجوار رخيصة الثمن وقليلة الجودة والجودة براقة الأغلفة والعبوات (4.32).

6- عمليات التهريب للمواد الأولية غير المطابقة (4.30).

7- رداءة البنية التحتية حول هذه الصناعات (4.29).

وبالنسبة للمتغير السابع فكان لمؤشراته تأثيرًا ضعيفًا وفق مواقف المستجيبين في هذه المجموعة من المشكلات، وبالتالي يضعف تأثيره في المشكلات الإجمالية التي تواجه الشركات والمشاريع الصغيرة، وبلغ متوسطه الموزون 2.94 وهو ما يقترب من الوزن "غير متأكد".

وباعتماد اختبار مربع كاي نلاحظ تطابق نتائجه مع الاختبار السابق، حيث اتضح قبول الفرضية الإحصائية العدمية ومفادها:

"عدم وجود فرق معنوي بين إجابات أفراد العينة حول المشكلة المحددة للمتغيرات الستة عشر" الجدول (13)، إما باعتماد تحليل الفجوة وهو من الاختبارات الداعمة للنتائج المؤشرة في اختبار المتوسطات واختبار مربع كاي، وينص الاختبار على تحديد الفجوة بين الدرجات التي حصل عليها كل محور من المحاور الثلاثة وفق إجابات أفراد العينة والحد الأمثل، وعلى وفق قياساتنا المؤشرة سابقًا هو (5) نقاط "اتفق تمامًا" فيضرب في عدد المستجيبين، ويجري تحديد الفجوة من خلال معادلتين الأولي على مستوى المحور ذاته، والثانية على مستوى المحاور الإجمالية، وكما يلي:

$$= \frac{\text{ناتج قيمة أجوبة المحور}}{\text{القيمة المثلى} \times \text{عدد الأسئلة للمحور}}$$

$$= \frac{\text{ناتج قيمة أجوبة المحور}}{\text{القيمة المثلى} \times \text{عدد الأسئلة الإجمالية}}$$

وتوضح الجداول (14) (15) (16) نتائج هذا الاختبار.

جدول (10)

المتوسطات الموزونة لمحور المشكلات التمويلية

ت	المتغير	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا	المتوسط الموزون
1	قلة بل ندرة مصادر التمويل	42	10	103	45	13	3.11
2	رفض التعامل مع مصارف ربوية	113	71	10	19	-	4.3
3	عدم فهم الصيغ المتطورة في التمويل	12	15	143	23	20	2.88
4	صعوبة وطول إجراءات الحصول على التمويل	187	26	-	-	-	4.87

جدول (11)

المتوسطات الموزونة لمحور المشكلات الإدارية والتنظيمية

ت	المتغير	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا	المتوسط الموزون
1	صعوبة إجراءات التسجيل والترخيص والشهادات	40	14	101	36	22	3.06
2	غياب دور أجهزة وهيئات الدولة كالجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية	103	82	19	8	1	4.30
3	توالد المعامل والشركات الصغيرة غير المجازة	97	87	25	4	-	4.30
4	غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء	33	15	99	41	25	2.95
5	ضعف الخبرة الفنية في الإدارة والتسويق	12	36	106	37	22	2.90
6	القيود والصعوبات ومنها فقدان الأمن عند استيراد الخامات ومستلزمات الإنتاج	87	98	14	14	-	4.21
7	تقادم المكنات والآلات	97	88	10	18	-	4.23
8	ارتفاع نسبة أجور الخدمات المقدمة من الدولة	23	25	109	31	25	2.95
9	صعوبة عقد اتفاقيات مع شركات كبيرة	102	83	18	8	2	4.29
10	قلة الاهتمام بجوانب الصحة والسلامة المهنية	13	32	112	25	31	2.86
11	انخفاض المستوى التعليمي للعاملين	96	100	-	17	-	4.29
12	ضعف قاعدة المعلومات عن الشركات الصغيرة وبالتالي غياب التنسيق فيما بينها	88	107	18	-	-	4.32

جدول (12)

المتوسطات الموزونة لمحور مشكلات السوق والبيئة ومواقع العمل

ت	المتغيـــــــر	أتفـــق تمامًـــا	أتفق	غيـــــر متأكـــــد	لا أتفق	لا أتفق تمامًـــا	المتوسط الموزون
1	التزوير التجاري المستفحل	96	88	29	–	–	4.31
2	التستر والغش الصناعي والتقليد	102	83	22	5	1	4.31
3	انخفاض مستوى الأمان بالنسبة للنقل الداخلي	99	90	14	10	–	4.30
4	العلامات التجارية المــزورة بالنــسبة للمواد الأوليـــة والأجهـــزة والمعـــدات الإنتاجية أو المختبرية	103	81	19	6	4	4.28
5	دخول منتجات دول الجوار رخيصة الثمن قليلة الجودة، براقة الأغلفة والعبوات	88	107	18	–	–	4.32
6	عمليات التهريب للمواد الأولية غير المطابقة	97	99	3	14	–	4.30
7	ضيق مواقع العمل واستحالة التوسع مكانيًا	23	23	111	32	24	2.94
8	رداءة البنية التحتية حول هذه الصناعات	101	84	18	9	1	4.29

جدول (13)

قيمة CHI-SQUARE ودرجة الحرية والإشارة المتجمعة Asymp.Sig

No	Chi-Square	Df	Asymp.sig
1	14.976	4	0.005
2	13.146	3	0.004
3	11.805	4	0.019
4	21.073	4	0.000
5	12.756	3	0.005
6	32.780	4	0.000
7	21.317	4	0.000
8	14.732	4	0.005
9	14.732	4	0.005
10	28.634	4	0.000
11	40.585	4	0.000

تابع جدول (13)

No	Chi-Square	Df	Asymp.sig
12	14.488	4	0.006
13	16.073	3	0.001
14	15.951	4	0.003
15	22.049	4	0.000
16	23.024	4	0.000

جدول (14)

تحليل الفجوة للمشكلات التمويلية

ت	السؤال	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما	المجموع
1	قلة بل ندرة مصادر التمويل	42	10	103	45	13	213
2	أرفض دومًا التعامل مع مصارف تمنح القروض ذات الفوائد الصغيرة أو الكبيرة (ربوية)	113	71	10	19	–	213
3	أواجه عدم فهم للصيغ المتطورة للتمويل	12	15	143	23	20	213
4	هناك صعوبة واضحة في إجراءات الحصول على التمويل فضلاً عن استنزافها لوقت طويل	187	26	–	–	–	213
	المجموع	354	122	256	87	33	
	التكرار	1770	488	768	174	33	
	الدرجة			3233			

$$\text{النسبة على مستوى المحور} = \frac{3233}{4 \times 5 \times 213} = \%76$$

$$\text{النسبة على المستوى الإجمالي} = \frac{3233}{24 \times 5 \times 213} = \%13$$

جدول (15)

تحليل الفجوة للمشكلات الإدارية والتنظيمية

ت	السؤال	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما	المجموع
1	صعوبة إجراءات التسجيل والترخيص والشهادات	40	14	101	36	22	213
2	غياب دور أجهزة وهيئات الدولة كالجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية	103	82	19	8	1	213
3	تولد المعامل والشركات الصغيرة غير المجازة	97	87	25	4	–	213
4	غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء	33	15	99	41	25	213
5	ضعف الخبرة الفنية في الإدارة والتسويق	12	36	106	37	22	213
6	القيود والصعوبات ومنها فقدان الأمن عند استيراد الخامات ومستلزمات الإنتاج	87	98	14	14	–	213
7	تقادم المكنات والآلات	97	88	10	18	–	213
8	ارتفاع نسبة أجور الخدمات المقدمة من الدولة	23	25	109	31	25	213
9	صعوبة عقد اتفاقيات مع شركات كبيرة	102	83	18	8	2	213
10	قلة الاهتمام بجوانب الصحة والسلامة المهنية	13	32	112	25	31	213
11	انخفاض المستوى التعليمي للعاملين	96	100	–	17	–	213
12	ضعف قاعدة المعلومات عن الشركات الصغيرة وبالتالي غياب التنسيق فيما بينها	88	107	18	–	–	213
	المجموع	791	767	631	239	128	
	التكرار	3955	3068	1893	478	128	
	الدرجة			3233			

النسبة على مستوى المحور = $\frac{9522}{12 \times 5 \times 213} = 74.5\%$

النسبة على المستوى الإجمالي = $\frac{9522}{24 \times 5 \times 213} = 37\%$

جدول (16)

تحليل الفجوة لمشكلات السوق والبيئة ومواقع العمل

ت	السـؤال	أتفـق تمامـا	أتفـق	غيـر متأكـد	لا أتفـق	لا أتفق تمامـا	المجموع
1	التزوير التجاري المستفحل	96	88	29	–	–	213
2	التستر والغش الصناعي والتقليد	102	83	22	5	1	213
3	انخفاض مستوى الأمان بالنسبة للنقل الداخلي	99	90	14	10	–	213
4	العلامات التجارية المزورة بالنسبة للمواد الأولية والأجهزة والمعـدات الإنتاجيـة أو المختبرية	103	81	19	6	4	213
5	دخول منتجات دول الجوار رخيصة الثمن الجودة، براقة الأغلفة والعبوات	88	107	18	–	–	213
6	عمليات التهريب للمواد الأولية غير المطابقة	97	99	3	14	–	213
7	ضيق مواقع العمل واستحالة التوسع مكانيًا	23	23	111	32	24	213
8	رداءة البنية التحتية حول هذه الصناعات	101	84	18	9	1	213
	المجمـــــــوع	709	655	234	76	30	213
	التكـــــــرار	3545	2620	702	152	30	
	الدرجـــة			7049			

$$\text{النسبة على مستوى المحور} = \frac{7049}{8 \times 5 \times 213} = \%82.7$$

$$\text{النسبة على المستوى الإجمالي} = \frac{7049}{24 \times 5 \times 213} = \%27.5$$

خامسًا- الاستنتاجات:

بموجب النتائج السابقة والنتائج المشار إليها من أسلوب المقابلات الميدانية يمكن توضيح الاستنتاجات التطبيقية الآتية:

1- تبين وجود مجموعة من المعوقات التي تمنع الأفراد من دخول عالم المشروعات الصغيرة أو الاستمرار في القائم منها، وبالتالي تأثيراتها السلبية.

2- مشكلة التزوير التجاري والتستر والغش والتقليد الصناعي والعلامات التجارية المزورة والتي اقتربت نسبة الاتفاق عليها من الوزن "أتفق تمامًا" (4.31) كانت أحد إفرازات الاحتلال في ظل غياب الرقابة بكل صورها، ولعل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية الحاضر الغائب عن كل ما يجري داخل السوق العراقية يتحمل المسئولية الأكبر في هذا الصدد، فلا يوجد ضوابط صارمة لمعاقبة المزورين ولا أحكام ضد المقلّدين.

3- تدني مستوى الأمان بالنسبة للنقل الداخلي وكثرة حوادث الخطف والسرقة والاعتداء على وسائط النقل الكبيرة والصغيرة (اقتربت من الوزن "أتفق تمامًا" أيضًا 4.30)، وهو ما أدى لرفع أجور النقل إلى أسعار فلكية.

4- عدم إخضاع أغلب المنتجات المقدمة للسوق العراقية، سواء المستوردة أو المنتجة من المعامل الصغيرة والشركات الأهلية لفحوصات الجودة طبقًا للمواصفات العراقية.

5- فتح الحدود على مصراعيها أعطى المجال لدخول منتجات صناعية من دول الجوار (بمتوسط موزون 4.32) أمثال إيران وسوريا والأردن وعلى نحو مستشرٍ، بحيث يتم التعامل مع البضائع العابرة للحدود بوصفها أمتعة شخصية، وهو الأمر الذي يمكنها من عدم الخضوع لفحوصات المواصفات العراقية، وإذا علمنا أن هذه البضائع في الأغلب فاقدة للهوية (غير معروفة المنشأ)، فهي تقدم إلى الزبون العراقي بأرخص الأسعار وبألوان براقة وأغلفة جذابة مما يسهل عملية اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك.

6- بناءً على النقطة السابقة ونظرًا لتفشي ظواهر متعددة للفساد الإداري، وجدت عمليات التهريب فرصة كبيرة لإدخال منتجات غير مطابقة حتى للمواصفات الصحية، وحتى حينما يتم اكتشاف ذلك، يتم إقرار تلف البضاعة، فالرشاوى كفيلة بإلغاء أية تبعات إدارية أو قانونية.

7- في ظل غياب دولة المؤسسات توالدت المعامل والشركات الصغيرة غير المجازة (غير المرخصة) التي تقوم بإنتاج سلع غير مطابقة للمواصفات، فاختلط الحابل بالنابل وأصبح من يلتزم بالمواصفة هو الاستثناء.

8- الوازع الديني الذي يحدد القائم على المشروع في التعامل مع القروض المصرفية (متوسط موزون 4.31).

9- القيود المفروضة على استيراد الخامات ومستلزمات الإنتاج، مما يسبب نقصا في المواد الأولية يرافقه تقادم المكنات والآلات (بمتوسط موزون 4.21).

10- عدم استقرار الصناعات الصغيرة والعاملين فيها مع نقص في العمالة المدربة والمؤهلّة.

11- أحادية الإنتاج وتركزه في مناطق محددة، وضعف علاقته بالمشروعات الكبيرة.

12- انخفاض المستوى التعليمي للعاملين.

13- رداءة البنية التحتية حول هذه الصناعات.

14- فقدان التنظيم وعدم توافر المعلومات الإحصائية عنها.

15- انخفاض المستوى العام لإنتاجيتها.

وبالتالي تجتمع هذه المشكلات لتسبب فشل المشروع الصغير، وقد يكون فشلاً رسميًا بإشهار الإفلاس أو فشلا شخصيًا بإجراء التصفية الاختيارية للعمل، ولعلَ اعتماد صاحب المشروع الصغير على خبراته الذاتية بشكل رئيس ومحدودية قدرة المشروع على تحمل الخسائر لفترة معينة، فضلاً عن الخلافات بين الشركاء وسوء – تمثل الإدارة أسبابًا مهمة في هذا الفشل – هذا بالإضافة إلى وجود مشكلات حددتها الدراسة وعددها ثماني وهي (جدول 17):

1- قلة بل ندرة مصادر التمويل، ويعزى عدم تأشير هذا المتغير إلى ارتفاع مستويات الدخول والتي سببتها الظروف التي مر بها البلد.

2- عدم فهم الصيغ المتطورة للتمويل، إذ مكّن الانفتاح على العالم وتجاربه خلال الفترة القليلة الماضية من قلة تأثير هذا المتغير.

3- صعوبة إجراءات التسجيل والحصول على التراخيص، فلم يؤثر هذا المتغير بسبب يسر وسهولة تلك الإجراءات، والدليل هو التوالد غير الطبيعي للشركات والمشاريع الوطنية والعربية والأجنبية.

4- غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء عن المنتج العراقي خلال 30 سنة مضت أيضا مكّن الانفتاح على العالم وتجاربه خلال الفترة القليلة الماضية من قلة تأثير هذا المتغير.

5- ضعف الخبرة الفنية في الإدارة والتسويق.

6- قلة الاهتمام بجوانب الصحة والسلامة المهنية.

7- ارتفاع نسبة أجور الخدمات التي تقدمها الدولة.

8- تعمل أغلبها في أماكن محدودة المساحة منتشرة في مناطق سكنية وتجارية في المدن.

ويظهر تطابق واضح بين المتغيرات التي عبرت عن التحديات التي تواجهها الشركات العراقية الصغيرة مع دراسة (Chuta & Liedholm, 1995) والمؤشرة ضمن محور الدراسات السابقة.

جدول (17)
مشكلات الدراسة سارية المفعول

ت	المحـــــور	عدد المتغيرات الإجمالية	عدد المتغيرات سارية المفعول	النسبة %
1	المـــــشكلات التمويليـــــة	4	2	50
2	المشكلات الإدارية والتنظيمية	12	7	58
3	المـــــشكلات البيئيـــــة	8	7	87.5
	المجموع	**24**	**16**	**66.7**

سادسًا– توصيات الدراسة واتجاهات الحل:

يتضمن هذا المحور إطارين، الأول يرتبط بتوصيات الدراسة المركبة من واقع نتائجها واســتنتاجاتها والثــاني يرتبط بالأدوار المطلوبة من جهات عدة، مثل القائمين على المشاريع الصغيرة وأجهزة الدولة وعلى النحو الآتي:

1– توصيات الدراسة:

1–1– يجب التأكيد على حقيقة أن الصناعات الصغيرة هي المصدر الرئيس للأفكار الجديدة، وهي تتعــرض دائمًا للتجديد والتحديث أكثر من المؤسسات العامة، لأن الأشخاص البارعين الذين يعملون على ابتكــار أفكار جديدة تؤثر في أرباحهم وهو حافز لدفعهم نحو العمل.

1–2– الصناعات الصغيرة أكثر قدرة على المرونة والمغامرة في التعامل مع سلع ليس لها طلب مستمر، ولا يمكن التنبؤ باتجاهات المستهلكين حولها.

1–3– صاحب المشروع الصغير والمستقل له دور كبير في طرح الابتكارات الجديدة وإثبات جــدواه علــى نطاق ضيّق قبل أن يصل إلى مرحلة النمو والتكامل وقد يبيع الابتكار إلى شركة كبيرة.

1–4– تشجيع إقامة المجمعات الصناعية أصبح ضرورة ملحّة في جميع الاقتصادات النامية والمتحولة وفــق اعتبارات عدّة، مثل القاعدة الاقتصادية المحلية (تدني تكلفة الإنتــاج والتوريــد) واتجاهــات الــسكان ودخولهم والمعوقات الديمقراطية للمستهلكين والشركات المنافسة.

1–5– تشجيع الصناعات الصغيرة للتوجه نحو الاستثمار في التجارة الأكثر نموًا وهي التجارة الإلكترونيــة، فهي تستأثر بالنصيب الأكبر من النشاط التجاري على المستوى الدولي، فوصل حجمهــا دوليًــا عــام

2003 نحو 900 مليار دولار، بل إن المستهلكين باتوا يصرفون ما يقرب من مليوني دولار كل دقيقة في عمليات الشراء إلكترونيًا، وهذه التجارة ذات آفاق واسعة للنمو والاستمرار.

1-6- تأسيس مراكز المعلومات بغرف التجارة والصناعة واتحادات رجال وسيدات الأعمال ومراكز الأعمال لتوثيق كل ما يرتبط بالصناعات الصغيرة بما يلبي احتياجات المستفيدين من البيانات المختلفة، سواء الباحثين أو الهيئات الحكومية عن هذه الصناعات، ويمكن أن تؤشر تلك البيانات ما يلي:

أ- فرص الاستثمار المستقبلية من خلال خدمات المكتبة الاقتصادية.

ب- حصر شامل للمشروعات الصغيرة العاملة في مختلف الأنشطة وتصنيف درجاتها وجعل الوصول إلى مواقعها ميسرًا دائمًا.

ج- الأسس اللازمة لدراسات الجدوى الاقتصادية في المجالات الخدمية والصناعية المتعددة، مع توفير خدمات المعلوماتية عن الوكالات التجارية بالتنسيق مع وزارات الصناعة والتجارة.

د- معلومات السجل التجاري للشركات المسجلة لدى مسجل الشركات والتي من المتوقع أن يتعامل المشروع الصغير معها، ويتضمن ذلك اسم الشركة، ونوعها والنشاط المرخص لها، واسم المالك وجنسيته، ورقم السجل التجاري، فضلاً عن توفير بيانات السمعة التجارية والأدبية للشركات الأجنبية وبياناتها المالية والإدارية.

هـ- قاعدة معلومات الأعمال والصناعات الدولية والتي تسهم في رصد اتجاهات الأسواق والصناعات العالمية وتوفير التنبؤات والتقارير الشاملة عن السلع والخدمات.

2- الأدوار المطلوبة من القائمين على الشركات الصغيرة:

2-1- يجب أن يتضمن تحليل الموقع الصناعي للصناعات الصغيرة الجديدة عوامل عدّة تضمن نجاح المشروع الجديد وتضمن استمرار المشروع القائم ومن هذه العوامل- القرب من الموردين، وتوافر المواد الخام، وتوافر القوى العاملة وتوريدات الطاقة وتكلفتها (الكهرباء، الماء، الصرف الصحي) مع توافر خدمات النقل وانخفاض تكلفتها، كذلك القرب من السوق لتخفيض تكلفة وكمية الوقت اللازم لنقل المنتج النهائي، والقرب من مصانع المشروعات الأخرى التي تتكامل أماميًا أو خلفيًا مع المشروع الصغير.

2-2- يجب أن تتضمن الخطة التسويقية للمشروع دراسة جدوى السوق للسلعة أو الخدمة التير يُراد تقديمها، ويتضمن ذلك معرفة بالسلعة أو الخدمة وبالمستهلكين الحاليين والمحتملين وبالمنافسين، كما يجب أن تتضمن الخطة وصفًا لاستراتيجيات التسويق والتي تشمل سياسات مثل التسعير (الأسعار، الحسومات، التخفيضات)، وخدمة المستهلكين (المجانية والتي بمقابل)، والائتمان والإعلان والترويج والتوزيع.

2-3- يتوجب على إدارة المشروع الصغير اكتساب ثقة الآخرين سواء المستهلك أو الدائن، مع توافر القدرة على استغلال الوقت والموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لتجنّب العجز، وعلى المستوى الشخصي يجب أن يمتلك مدير المشروع الصغير مهارات التخطيط والمهارات الاجتماعية والقيادية ومهارات إدارة الوقت والتفاوض، ومهارات القدرة على التكيّف وحل المشكلات، فضلاً عن مهارات معالجة الاضطرابات في العمل واللباقة والإقناع ومهارة الاستماع إلى الآخرين.

3- الأدوار المطلوبة من أجهزة الدولة:

3-1- نقترح تشكيل هيئة باسم هيئة المشروعات الصغيرة تتبع إداريًا وزارة الصناعة وترتبط فنيًا باتحاد الصناعات العراقي ونقابات عمال العراق، تتولى مهمة التخطيط لإجراءات تنفيذ سياسات خاصة بالمشروعات الصغيرة وإقرارها، والإشراف على تنفيذها، مع دعم هذه التهيئة من أعلى مستوى قرار في البلد.

3-2- تنمية المناطق الصناعية خاصة في المحافظات التي تشتهر بصناعات معينة.

3-3- تكثيف الندوات والمؤتمرات التي تساهم في تطوير المشاريع الصغيرة تقنيًا وبشريًا ومهنيًا مع تشجيع ترابطها مع المشاريع الكبيرة.

3-4- تأسيس شركات وهيئات تدعم صغار المستثمرين، ولعل الوقت قد حان لإدخال أسلوب حاضنات الأعمال في العراق، مع إقامة الورش التدريبية الخاصة بها.

3-5- العودة إلى إخضاع منتجات المشاريع الصغيرة لرقابة الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.

3-6- توسيع فرص التسويق أمام الصناعات الصغيرة خارج القطر، من خلال المنشورات والبرامج المتعلقة بالتسويق الدولي وبرامج تمويل الصادرات وبرامج التأمين للتسهيلات الائتمانية للمصدرين، مع تأمين المشاركة في المعارض التجارية الخارجية.

3-7- الاهتمام بالصناعات الريفية والتراثية ودعمها بقوانين الاحتكار من أجل حماية العمل وتشجيع المنافسة النظيفة.

3-8- تفعيل القوانين النافذة لتوفير الحماية الاجتماعية والصحية للعاملين في هذه الصناعات، مع إعادة العمل بأسلوب التعاونيات لتامين احتياجاتها من الخدمات، والمواد الأولية، والمستلزمات التكنولوجية.

3-9- زيادة رأس المصرف الصناعي بما يضمن توفير القروض للصناعات الصغيرة، مع توفير العقود الحكومية والمساعدات المالية والإدارية والفنية التي تدعم النشاط الإنتاجي والتجاري والتسويقي للصناعات الصغيرة.

المراجــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

1- الوثائق الرسمية:

1- الاونكتاد. (2001) ***السياسات العامة للأعمال وهياكل التنظيم الأساسية***، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. عمان، الأردن.

2- الجهاز المركزي للإحصاء. (1990، 1991، 1999)، ***المجاميع الإحصائية السنوية***، بغداد – العراق.

3- وقائع ***المؤتمر الوطني لرجال أعمال العراق***. 29-2004/8/30،غرفة تجارة السليمانية، العراق.

4- وقائع ***ندوة الصناعات الصغيرة***. 29-2001/10/30، الاتحاد العام لنقابات عمال العراق، بغداد – العراق.

5- الغرفة التجارية والصناعية بالرياض. 2003. "المنشآت الصغيرة: محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود" ***منتدى الرياض الاقتصادي***، أكتوبر.

2- الدوريــات:

1- الجومرد، اثيل عبد الجبار؛ وفواز جار الله نايف. (1985) "الأهمية النسبية للصناعات الصغيرة في العراق" ***تنميــة الرافديــن***، ع 4، آيار.

2- ثائر، محمود العاني. (2000) "تجربة تنمية المصانع الصغيرة في العالم"، ***دراســات اقتصاديــة***، بيت الحكمة، ع 1، سنة 2، بغداد، العراق.

3- مقدادي، يونس عبد العزيز؛ ومحمد علي حسينز (2000)، "واقع المناخ الاستثماري لدى المؤسسات التجارية الصغيرة في محافظة جرش: دراسة ميدانية"، ***المجلة العربية للإدارة***، مج 20،ع 1، حزيران.

3- الكتــب:

1- توفيق، عبد الرحيم يوسف. (2002) ***إدارة الأعمال التجارية الصغيرة***"، عمان، (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع.

2- عبد الغفور، عبد السلام، وأخرون. (2001)، ***إدارة المشروعات الصغيرة***"، عمــان، (الأردن): دار صــفاء للنــشر والتوزيع.

3- المساعد، زكي. (1997)، ***التسويق في المفهوم الشامل***"، عمان، (الأردن): دار زهران للنشر.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

1- Brittain, P. and R. Cox. (1990) "***Retail Management***" Pitman Pub.

2- Capati, A. (1996) "***Introduction to Entrepreneurship***" Enterprise Research & Development Foundation. Manila. Philippines.

3- Chuta, E. and C. Liedholm. (1985) "***Employment & Growth in Small–Scale Industry***" The Macmillan Press LTD.

4- Curran, J. et. al., (1996) "The Pricing Decision in Small Firms: Complexities and The Depriotising of Economic Determinates" ***International Small Business Journal***. Vol. 2. Issue 5.

5- Julien. P., et. al., (1996) "Artyplogy of Strategic Behavior Among Small & Medium–Sized Exporting Business: A Case Study" ***International Small Business Journal***. Vol. 2. Issue 5.

6- Siropolis, N. (1994) "Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship" ***H. M.***

7- Sondeno. S. R. (1985) "***Small Business Management Principles***" Business Pub. Inc. USA..

8- UNCTAD. (1998) "***The foreign Direct Investment by Small & Medium Size Industries***". Geneva.

9- UNIDO. (1990) "***Small–Scale Industry in Arab Country of The Middle East***".

10- Otto, loesener diaz. (2002)"***Benefits of Quality Management Systems For Small & Medium Enterprises***" Industrial Development Officer. unido..

(الملحـق)

استمارة استبانة:

عزيزتي سيدة الأعمال عزيزي صاحب المشروع/ رجل الأعمال ..

نهديكم أطيب تحياتنا: تهدف الاستمارة التي بين يديك إلى دراسة المشكلات التـي يواجههـا مـشروعكم بهـدف تشخيصها وتحديد أسبابها وانعكاساتها، بالإضافة إلى وضع مقترحات لمعالجة تلك المشكلات لغرض تطوير أعمالكم.

ملاحظـات:

1- يرجى الإدلاء بما ترونه مناسبًا وصريحًا على العبارات.

2- لا ضرورة لذكر اسم المستجيب أو اسم الشركة أو المشروع أو التوقيع على الاستمارة لأنها تـستخدم لأغـراض البحث العلمي حصرًا.

3- ستعامل الإجابة بسرية وستظهر نتائجها الإحصائية بشكل مجاميع لا علاقة لها بمفردات الإجابة أو بالفرد نفسه.

- **المعلومات الشخصية:** يرجى وضع علامة (×) في المربع المناسب:

1- الجنـس:	ذكـر	☐	أنثـى	☐
2- العمـر:	20-29 سـنة	☐	30 – 39 سـنة	☐
	40 – 49 سنة	☐	50 سنة فـأكثر	☐
3- التحصيل الدراسـي:	ابتدائيـة	☐	متوسـطة	☐
	إعداديـة	☐	معهـد أو كليـة	☐
	دراسات عليـا	☐		
4- مـدة الخدمـة:	1-5 سـنة	☐	6-10سـنة	☐
	11-15 سنـة	☐	16-20 سـنة	☐
	21 سنة فـأكثر	☐		☐

5- عنوان الوظيفية التي تشغلها الآن:

6- الخبرات السابقة (الوظائف والمشاريع التي مارست العمل بها سابقًا):

7- ما نوع النشاط في مشروعك؟ تجاري ☐ صناعي ☐ خدمي ☐

عبارات المجموعة الأولي– تحاول العبارات الآتية معرفة رأيك حول المشكلات المرتبطة بتمويل مشروعك:

ت	العبـــــــــارات	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا
1	قلة بل ندرة مصادر التمويل.					
2	أرفض دومًا التعامل مع مـــصارف تمـــنح القـــروض ذات الفوائد الصغيرة أو الكبيرة (ربوية).					
3	أواجه عدم فهم للصيغ المتطورة للتمويل.					
4	هناك صعوبة واضحة في إجراءات الحصول على التمويل فضلاً عن استنزافها لوقت طويل.					

عبارات المجموعة الثانية– نسعى في هذه المجموعة من العبارات إلى معرفة رأيك حول المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه مشروعك:

ت	العبـــــــــارات	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا
1	قلة بل ندرة مصادر التمويل.					
2	أرفض دومًا التعامل مع مصارف تمـــنح القـــروض ذات الفوائد الصغيرة أو الكبيرة (ربوية).					
3	أواجه عدم فهم للصيغ المتطورة للتمويل.					
4	هناك صعوبة واضحة في إجراءات الحصول على التمويل فضلاً عن استنزافها لوقت طويل.					
5	هناك صعوبات كبيرة في إجراءات التسجيل والحـــصول على التراخيص.					
6	أشعر بغياب دور أجهزة وهيئات الدولة كالجهـــاز المركـــزي للتقييس والسيطرة النوعية ومراكز الصحة والتفتيش.					
7	هناك توالد كبير للمعامل والشركات الصغيرة غير المجازة.					
8	غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء عـــن المنـــتج العراقي خلال 30 سنة مضت.					
9	لا تتوافر الخبرة الفنيـــة فـــي إدارة المـــشروع الـــصغير وتسويق منتجاته النهائية أو خدماته.					
10	أواجه قيودًا وصعوبات في عمليات استيراد المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج.					

ت	العبـــــــــارات	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا
11	يواجه مشروعي حالة التقادم في المكنات والآلات فضلاً عن تخلفه تكنولوجيا.					
12	هناك ارتفاع في نسبة أجور الخدمات التي تقدمها الدولة.					

عبارات المجموعة الثالثة– تهدف هذه المجموعة معرفة إلى رأيك في المشكلات المرتبطة بالسوق والبيئة:

ت	العبـــــــــارات	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا
13	استفحال ظاهرة التزوير التجاري.					
14	في منتجات المشاريع الصغيرة من أصعب المشكلات التي أواجهها.					
15	استفحال ظاهرة التستر والغش الصناعي والتقليد من أصعب المشكلات التي أواجهها.					
16	أواجه قيودًا وصعوبات في عمليات نقل المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، سواء المستوردة أو المشتراة من محافظات أخرى وحتى المنتجات النهائية (فقدان الأمن).					
17	استفحال ظاهرة العلامات التجارية المزورة بالنسبة للمواد الأولية والأجهزة والمعدات الإنتاجية أو المختبرية من أصعب المشكلات التي أواجهها.					
18	دخول منتجات دول الجوار رخيصة الثمن وقليلة الجودة براقة الأغلفة والعبوات من أصعب المشكلات التي أواجهها.					
19	عمليات التهريب للمواد الأولية غير المطابقة من أصعب المشكلات التي أواجهها.					
20	يعمل مشروعي في أماكن صغيرة المساحة وموقعه يتخلل المناطق السكنية والتجارية في المدن.					

The Status of Small Business in Iraq: Problems & Suggested Solutions

Dr. Moyassar Ibrahim Ahmed
Faculty of Management and Commerce
Mosel University

Abstract

This study highlights the challenges and problems facing Iraqi's small business at present.

The study classifies the Iraqi corporations into three categories, through questionnaire, interviews and field visits to each certain conclusion.

The study indicates the results which is use to determine the study conclusions. The suggested solutions stress and focus on management's role and government's role to help corporations to overcome its challenges.

مدى إدراك الشركات الأردنية المساهمة العامة لأهمية الرقابة الداخلية*

د. عبد الله عزت بركات

أستـــاذ مساعـــد
قسم العلوم المالية والمصرفية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إدراك الشركات المساهمة الأردنية لأهمية الرقابة الداخلية، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على (60) شركة مساهمة عامة من مختلف الأنشطة الاقتصادية، من خلال استبيان أعد خصيصًا لهذا الغرض تم توزيعه على عينة الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية مع القواعد المحاسبية الصحيحة، وتوفر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة الأردنية، فضلاً عن أن الهيكل التنظيم يوضح أنظمة الرقابة الداخلية، إلى جانب نتائج أخرى وردت تفصيلاً في الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات المساهمة بين الحين والآخر بمراجعة نظام الرقابة الداخلية، واختيار الكفاءات العلمية المؤهلة لممارسة العمل في الرقابة الداخلية.

المقدمـــة:

أدى التقدم العلمي النظري والتطبيقي في جميع مجالات النشاط الاقتصادي إلى كبر المـــشروع، وتعـــدد مشكلاته، وصعوبة إدارته إدارة مباشرة، لتعدد وتنوع نشاطه وزيادة حجم عملياته، مما جعل من المتعذر بـــل من المستحيل على أصحابه أن يديروه إدارة فعلية كما هو الحال في المشروعات صـــغيرة الحجـــم ومحـــدودة النشاط، وقد أدى ذلك تلقائيًا إلى ضرورة استخدام عدد ضخم من العاملين للقيام بأعباء المشروع المختلفة مـــن أعمال إنتاجية وتسويقية وإدارية وتمويلية، وانحصر عمل إدارته العليا في تخطيط سياساته ومتابعـــة تنفيـــذها وتقييم أداء وحداته والعاملين فيه. وقد أدى ذلك إلى ضرورة تنظيم وإدارة المشروع على أسس علمية وعمليـــة سليمة تكفل المحافظة على أمواله ورسم سياساته ومتابعة تنفيذ عملياته في مراحلها المختلفة في يسر وسهولة، واستغلال إمكانياته المتاحة على أسس اقتصادية تكفل أحسن استغلال لها، وذلك عن طريق تقسيم المشروع إلى وحدات إدارية، وتحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات ومسئوليات المستويات الإداريـــة المختلفـــة، ووضـــع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة، وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابي دقيق، وتسجيلها فـــي دفاتر وسجلات منتظمة من واقع مستندات سليمة، وإعداد القوائم المالية للأغراض المختلفة في إطـــار نظـــام محاسبي سليم، وإمداد إدارة المشروع بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات.

* تم تسلم البحث في مارس 2006، وقُبل للنشر في أغسطس 2006.

لقد ترتب على كبر حجم المشروعات وتعدد عملياتها وصعوبة الاتصال الشخصي بين إدارة المنشأة وملاكها أن نشأ نظام التقارير الدورية والخاصة، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى التأكد من محتويات هذه التقارير لما لها من أثر فعال في عملية اتخاذ القرارات في المشروع.

ولما كان من واجب إدارة المنشأة المحافظة على موجوداتها من أي ضياع أو سوء استعمال، فقد نشأت فكرة تفويض السلطة والاختصاصات إلى المستويات الإدارية المختلفة، ومن هنا أيضًا ظهرت فكرة التأكد من دقة تنفيذ الاختصاصات، يضاف إلى ذلك ازدياد إشراف الدولة على المشروعات واحتياجاتها المختلفة والمستمرة إلى البيانات عن أنشطة المنشأة، وهذه الحاجة لا يمكن القيام بها إلا في حالة توافر نظام محكم للرقابة الداخلية في المشروع.

ومنعًا لارتكاب الموظفين الأخطاء والاختلاس تضع الحكومات إجراءات وتعليمات وقواعد يسير عليها الجهاز المحاسبي، وبمقتضى هذا يستبعد بقدر الإمكان الوقوع في الخطأ وارتكاب الاختلاس، فضلا عن إمكان اكتشاف الخطأ بسرعة وفي وقت مبكر.

وتنطوي طبيعة العمل في المشروعات الحديثة على خضوع عملياتها لنوع من الرقابة يختلف حسب اختلاف طبيعة العمل فيها وتشعبه وأهميته. وبدون هذه الرقابة تتعرض أموال أصول تلك المشروعات لمخاطر قد تؤثر على مركزها المالي، وقد تسيء إلى سمعتها وتضر بنشاطها. ويتوقف مدى دقة البيانات المحاسبية التي تعتمد عليها المشروعات في رسم السياسة والتخطيط والرقابة على مدى صلاحية الأنظمة المحاسبية المستخدمة في تلك المشروعات. وعليه فإن صلاحية الأنظمة المحاسبية تعتمد على أنظمة رقابة داخلية.

مشكلة الدراسة:

تصدر الشركات في نهاية كل سنة مالية تقاريرها المالية توضح فيها جميع الأنشطة التي تخللت السنة المالية، إضافة إلى البيانات المالية، لكن يلاحظ أن غالبية الشركات - إن لم تكن جميعها - لا تناقش أنظمة الرقابة الداخلية المتبعة فيها أو تشير إليها، ومن الجدير بالذكر أن لهذه التقارير أهمية كبيرة بالنسبة للعديد من الجهات التي تستخدم هذه التقارير وتستند إليها في اتخاذ القرارات. ونظرًا لأهمية تقارير الرقابة الداخلية ذكرت مجلة الاتجاهات المحاسبية وتقنياتها (Accounting Trends and Techniques) سنة 1999 أن 58% من الشركات المساهمة العالمية أشارت في تقاريرها السنوية إلى الرقابة الداخلية، أما باقي الشركات فإنه لم تورد في تقاريرها أية إشارة لهذه التقارير. ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى التزام الشركات المساهمة الأردنية بالإشارة إلى نظم الرقابة الداخلية المتبعة فيها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل تدرك الشركات المساهمة الأردنية أهمية تقارير الرقابة الداخلية؟

2- هل يتوافر لدى هذه الشركات نظام رقابي داخلي؟

3- هل يوضح الهيكل التنظيمي للشركات المساهمة دور التدقيق الداخلي في إدراج الرقابة الداخلية في تقاريرها السنوية؟

4- هل يتوافر لدى الشركات المساهمة لجان تدقيق داخلية؟

5- هل تدرك الشركات المساهمة أهمية دور المدقق الخارجي؟

أهمية الدراسة:

يقدم نظام الرقابة الداخلية في أية شركة خدمات لجميع الأطراف التي ترتبط مصالحها مع هذه الشركة، حيث إن هذه الأطراف تعتمد في اتخاذ قراراتها على المعلومات والبيانات المحاسبية، وتقوم الرقابة الداخلية بدور حيوي في هذا المجال، وذلك لأنها ترفع درجة ثقة الأطراف ذات العلاقة والمتمثلة بإدارة الشركة ومدققي الحسابات والمستثمرين، فبالنسبة لإدارة الشركة فهي التي تتحمل مسئولية الحفاظ على أصول الشركة، ولذلك فإن نظام الرقابة الداخلية يساعد على إخلاء مسئولية الإدارة، أما بالنسبة لمدققي الحسابات فإن الرقابة الداخلية تعتمد أحد العوامل الرئيسة في تحديد نطاق عملهم، أما المستثمرون فإنهم يفضلون الاستثمار في الشركات التي تحرص على حفظ حقوقهم واستثماراتهم، ويتم ذلك من خلال وجود نظام رقابي داخلي سليم يعمل على زيادة درجة الدقة في التقارير المالية من خلال كشف الأخطاء، سواء أكانت مقصودة أم غير مقصودة.

ونظرًا لأهمية الدور الذي تقوم به الرقابة الداخلية في المنشآت، فإن أهمية الدراسة تنبع من أهمية دراسة الأنظمة المحاسبية والإدارية المعمول بها في الشركات المساهمة بهدف تقدم دليل عن مدى فعاليتها بالنسبة لمستخدمي القوائم المالية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كما يلي:

1- تحديد مدى ادارك الشركات المساهمة لأهمية إدراج الرقابة الداخلية في تقاريرها السنوية.

2- معرفة مدى توافر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة.

3- معرفة مدى توافر لجان تدقيق داخلية في الشركات المساهمة.

4- بيان مدى إدراك الشركات الأردنية المساهمة لدور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية.

فروض الدراسة:

H0: لا تتفق الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية مع القواعد المحاسبية الصحيحة.

H02: لا تتوافر لدى الشركات المساهمة الأردنية أنظمة رقابة داخلية.

H03: لا يوضح الهيكل التنظيمي دور الرقابة والتدقيق الداخلي.

H04: لا يتوافر لدى الشركات المساهمة الأردنية لجان تدقيق داخلية.

H05: لا تدرك الشركات المساهمة الأردنية أهمية دور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية:

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام منهجين من مناهج البحث العلمي هما:

1- **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يمكن أن يساهم في وصف الظاهرة موضوع الدراسة، ذات العلاقة بالرقابة الداخلية، وذلك من خلال جمع المعلومات الجاهزة والمتوفرة في الدراسات السابقة والمقالات والبحوث والدوريات.

2- **المنهج البحثي الميداني:** والذي تم استخدامه لتغطية الجانب العملي والتطبيقي من الدراسة وذلك من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة، ومن خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها لأغراض الدراسة وتغطية جوانبها المختلفة وتحليلها والخروج بالاستنتاجات والتوصيات حسب الخطوات العلمية المتعارف عليها.

مجتمع الدارسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة الأردنية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها عشوائيًا، حيث بلغت (60) شركة من مختلف الأنشطة الاقتصادية.

أساليب جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على الأساليب التالية في جمع البيانات:

1- البيانات الثانوية:

للحصول على البيانات الثانوية سيتم الاعتماد على الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية، والدوريات، والإنترنت، والنشرات ذات الصلة بموضوع الدراسة للحصول على هذه المعلومات، وذلك من أجل بناء الجانب النظري لهذه الدراسة.

2- البيانات الأولية:

تم الاعتماد على استبانة خاصة لهذه الدراسة استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة، وذلك بهدف تغطية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

3- الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وتم استخدام البرنامج الإحصائي للرزم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل نتائج البحث، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis) لتحليل بيانات الدراسة، وكذلك اختبار (T-Test) لاختبار فرضيات الدراسة.

مفهوم الرقابة الداخلية:

يعرف (ديسلر، 1992) الرقابة بأنها الوظيفة التي تتضمن أن الأنشطة توافر لنا النتائج المرغوبة. وتتعلق الرقابة بوضع هدف، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراء التصحيحي. وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل المعلومات عن الأرباح والمبيعات أو أي عامل آخر، كما تهدف كل نظم الرقابة إلى التأثير على سلوك العاملين. وتتطلب الرقابة أيضًا أن يتم وضع الأهداف أو المعايير (ديسلر، 1992: 614).

ويعرف اتكسون وهيل (Atckison & Hill, 1998: 507) الرقابة بأنها الوظيفة الإدارية المعنية بقياس وتصحيح الأداء من أجل التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.

كما تعرف "بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسيات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تمامًا ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه" (عباس، 2001: 23). ويعرف (إدريس، 2005: 532) الرقابة بأنها: "جعل الأشياء تتم طبقًا للطريقة أو الخطط الموضوعة".

أما الرقابة الداخلية فتعرف بأنها الخطة أو الطرق التي تتبعها المنظمة لحماية أصولها أو إعطاء بيانات ومعلومات دقيقة يعتمد عليها، وكذلك لتحسين الفاعلية التشغيلية وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح الإدارية. إن هذه الأهداف التي تسعى الرقابة الداخلة لتحقيقها قد تلقى قبولا من البعض، في حين أن الآخرين قد يرفضونها ويقاومونها بدعوى أنها تهدف إلى إضعاف سلطتهم ونفوذهم وتعرضهم للتدخل الدائم في عملهم، أما القسم الآخر فيرى أنها وسيلة فاعلة للحصول على المعلومات بشكل أفضل وأسرع، وكذلك وسيلة جيدة لتحسين الأداء والفاعلية التشغيلية.

عرف (جمعة، 1998: 72) الرقابة الداخلية بأنها: "خطة تنظيمية إدارية ومحاسبية للضبط الداخلي، عند استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لدى المنشأة وصولاً إلى أعلى معدلات ممكنة من الكفاية الإنتاجية".

وعرف (اشتيوي، 1996: 52) الرقابة الداخلية بأنها: "الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل وإجراءات يتبناها المشروع للمحافظة على الأصول، اختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها، تنمية كفاءة العمل، وتشجيع اتباع السياسات الإدارية الموضوعية".

وعرف المعيار الأمريكي (SAS 78) الرقابة الداخلية بأنها "عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون، تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول لتحقيق الثقة في التقارير المالية والالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة وفعالية وكفاءة العمليات (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2005).

كما تعرف بأنها: "الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل وإجراءات يتبناها المشروع للمحافظة على الأصول، واختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها، وتنمية كفاءة العمل، وتشجيع اتباع السياسات الإدارية الموضوعية" (اشتيوي، 1996: 52).

وذكر (عبد الله، 1998: 163) أن لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA عرفت الرقابة الداخلية بأنها: "تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع، بهدف حماية أصوله، وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها، وزيادة الكفاية الإنتاجية، وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة".

وعرف (بدران، 2005) الرقابة الداخلية بأنها: "نشاط تقييمي تقوم به وحدة مستقلة للتدقيق الداخلي بالوحدة الحكومية، يتضمن فحص ومراجعة النواحي المحاسبية والعمليات الأخرى، والتحقق من تطبيق القوانين واللوائح والنظم المالية دون حدوث عجز أو اختلاس أو تلاعب بالمال العام، بهدف خدمة إدارة الوحدة الحكومية".

ويرى (عبد الله، 1992: 162) أن هناك عوامل عديدة ساعدت على زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية، مثل كبر حجم المنشآت واضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسئوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمشروع، وحاجة إدارة الشركة لعدة تقارير دورية عن مختلف الأنشطة من أجل اتخاذ المناسب واللازم من القرارات، لتصحيح الانحرافات ورسم سياسة الشركة في المستقبل، وحاجة إدارة الشركة إلى حماية وصيانة أموال الشركة، إذ من المفروض أن تقوم الإدارة بتوفير نظام رقابة داخلي سليم لمنع الخطأ أو الغش، أو تقليل احتمال ارتكابهما وحاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة لتستعملها في التخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية والتسعير وحصر الكفاءات العلمية وما شابه ذلك.

وتهدف الرقابة الداخلية إلى حماية أصول الشركة من التلاعب واختلاس وسوء الاستعمال وضمان الدقة الحسابية للبيانات والمعلومات الواردة بالدفاتر والسجلات المحاسبية، وذلك لإمكان الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرار، أو رسم أية خطة مستقبلية ورفع مستوى كفاءة العمل وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية (اشتيوي، 1996: 53).

هيكلة وتصنيف الرقابة الداخلية:

هي عبارة عن الإجراءات السياسية الموضوعة بهدف توفير مستوى معقول من الضمانات بأن أهداف المنظمة سوف تحقق (Casson,1998). إن النظام هنا يهدف إلى تحقيق ضمانات معقولة وليست أكيدة، لأنه من الصعب تصميم نظام نضمن به تحقيق الأهداف.

ويمكن تصنيف الإجراءات والسياسات المتبعة في النظام الرقابي كما يلي:

1- إجراءات وقائية، تصحيحية، وتدقيقية:

- الإجراءات الوقائية تمنع المشكلة قبل حدوثها، فمثلا: اختيار المحاسبين المؤهلين ذوي الكفاءة، وفصل المهام بين الموظفين، وتحديد المسئولية ... تعتبر من أهم الإجراءات الرقابية التي تعمل على الوقاية من الوقوع في الأخطاء وضمان تحقيق الأهداف.
- الإجراءات التدقيقية تعتبر ضرورية لاكتشاف الأخطاء الرقابية حالما تحدث، فمثلاً إعادة الحسابات، وإعداد المطابقة البنكية وإعداد موازين المراجعة تعتبر من الطرق التدقيقية المتبعة في اكتشاف الأخطاء الرقابية.
- الإجراءات التصحيحية وهي تمثل العلاج الذي يجب إتباعه لتصحيح الأخطاء الرقابية المكتشفة، وتتضمن عدة إجراءات قبل اكتشاف أسباب الخطأ، ومن ثم تصحيح تلك الأخطاء، ومن ثم تعديل النظام، بحيث يضمن عدم تكرار مثل هذه الأخطاء أو على الأقل تقليلها.

2- إجراءات عامة وتطبيقية:

- الإجراءات العامة تصمم بهدف ضمان أن بيئة المنظمة الرقابية ثابتة وتدار بشكل فعال، لضمان فاعلية تطبيق أنظمة الرقابة وسياساتها.
- الإجراءات التطبيقية: وتستخدم لكشف ومنع وتصحيح الأخطاء في العمليات أثناء حدوثها. وتهدف الإجراءات التطبيقية بشكل عام إلى ضمان دقة المدخلات التطبيقية كالملفات والبرامج، وليس فقط الرقابة على البرامج الحاسوبية وتطبيقها.

3- إجراءات إدارية وحسابية:

- الإجراءات الإدارية: تساعد على ضمان الفاعلية التشغيلية، والالتزام بالسياسات الإدارية.
- الإجراءات الحسابية: تساعد على حماية أصول المؤسسة، وضمان مصداقية وصحة السجلات المحاسبية.

4- الإجراءات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات:

- يمكن تصنيف الرقابة حسب المكان الذي تطبق فيه ضمن دائرة معالجة البيانات كالآتي:
- إجراءات الرقابة على المدخلات: تصمم لضمان دقة هذه البيانات، وصلاحيتها وإدخال المصرح بها فقط للنظام.
- إجراءات الرقابة أثناء معالجة البيانات: تصمم لضمان معالجة البيانات بشكل دقيق وتام وضمان أن السجلات والملفات تم تعديلها وتحديثها آنيًا.
- إجراءات الرقابة على المخرجات: وتصمم لضمان أن مخرجات النظام مراقبة بدقة وإحكام لمنع أي تسرب للمعلومات المهمة التي تمت معالجتها.

5- القوانين والضوابط الحكومية:

تهدف مثل هذه القوانين – التي توضع من قبل المشرعين – إلى ضمان صحة ودقة السجلات والملفات الإدارية والمحاسبية عن طريق وضع القوانين والإجراءات والسياسات التي تمنع التلاعب والتزوير بتلك الملفات والسجلات. وتعتبر لجان التفتيش الحكومية إحدى تلك السياسات التي تهدف إلى كشف مثل تلك الأعمال غير الشرعية والمخالفة للقوانين واللوائح الحكومية، كما أن إلزام الشركات والمؤسسات بتقديم تقاريرها المالية السنوية المدققة يعتبر أحد العوامل التي تعمل على ضبط وضمان دقة وصحة تلك السجلات والملفات، بالإضافة إلى العديد من السياسات والقوانين الأخرى. وهذه الدراسة تهدف إلى مناقشة إضافة التقارير الرقابية إلى تلك التقارير المالية السنوية، وذلك لما لهذه التقارير الرقابية من أهمية في بيان فاعلية الإدارة وسياستها في تطبيق خططها الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة (Rajesh et. al, 1996).

ويستند نظام الرقابة الداخلية إلى مجموعة من الأسس (جمعة، 2000: 37) هي:

1- الرقابة الداخلية هي خطة تنظيمية إدارية جيدة:

تمثل الرقابة الداخلية خطة تنظيمية وإدارية جيدة وتقدم الخطة التنظيمية الجيدة تقييمًا ملائمًا للمسئوليات الوظيفية والإدارية، وهذه الخطة تختلف من مشروع إلى آخر، ولكن يجب أن تكون الرقابة الداخلية مرنة لمقابلة التطوير المستقبلي في المشروع، وتحدد بوضوح خطوط السلطة ومسئولية الإدارات التي يتكون منها المشروع.

2- نظام محاسبي سليم:

أي أن تتم وفق الخطوات التالية:

- الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات، وهذه السجلات تمثل مصادر البيانات وتدفقاتها.
- تبويب البيانات، ووضع دليل مبوب للحسابات، وإذا ما تم إعداد هذا الدليل بعناية فإنه ييسر إعداد القوائم المالية، ويمكن تحقيق درجة كبيرة من التوحيد في تسجيل العمليات والمحاسبة إذا ما صاحب دليل الحسابات كتيب يوضح فيه الحسابات والقيود التي تجري.

ولكي نتمكن من الرقابة على السجلات يجب أن تصمم هذه السجلات بطريقة مناسبة، ويجب أن توضع الإجراءات الخاصة بتداول هذه السجلات وطرق حفظها. ويفضل إدراج هذه الإجراءات في كتيب (الصحن، 1980: 150).

3- نظام مستندي دقيق:

لكي تتحقق فاعلية نظام الرقابة الداخلية لا بد من تحديد المستندات المناسبة والتنسيق بين التنظيم المستندي والمحاسبي والإداري ليسهل حصر المسئولية، ومتابعة تنفيذ الإجراءات من الناحيتين الشكلية والموضوعية وفي الوقت المناسب، ووضع ازدواج المستندات وتقليل عدد المستندات المطلوبة لتبسيط العمل الإداري والمكتبي وتحقيق الفاعلية والسرعة في الإنجاز.

4- نظام تكاليف مناسب:

لتحقيق فاعلية نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتصف نظام التكاليف بالتحديد الواضح لمراكز التكلفة والتبويب السليم لعناصر التكاليف. واتباع أسس عادلة ومناسبة لتوزيع التكاليف، واتباع الطرق العلمية الدقيقة في تحديد تكلفة المنتجات النهائية، وضمان الرقابة المستمرة على كفاية تنفيذ المهام، وأن يرتبط هذا بالنظام بالخطة التنظيمية، حتى يسهل من تطبيق محاسبة المسئولية وممارسة الرقابة داخل المنشأة.

5- نظام فعال للحوافز:

يجب أن تقترن نظم الرقابة الداخلية بنظام الحوافز ليتحقق له الفاعلية. وهذا النظام يجب أن يتسم بالعدالة ويحقق القناعة لدى العاملين وأن يقترن بأداء العمل، وأن يتصف بالثبات النسبي وعدم التغيير، ويكون مرتبطًا بالعاملين ارتباطًا كبيرًا، وأن تكون المعايير الموضوعة لنظام الحوافز غير متطرفة وواقعية، يمكن تحقيقها في ظل الظروف لدى المنشأة (جمعة، 2000: 75).

أما الدراسات التي تمت في مجال إجراءات الرقابة الداخلية فنذكر منها:

أولاً- الدراسات العربية:

بينت دراسة (الحديثي، 1993) التي هدفت إلى تقييم درجة متانة إجراءات الرقابة الداخلية العامة والتطبيقية في المؤسسات المالية والمصرفية والمتمثلة في الرقابة التنظيمية والرقابة على الوصول والرقابة على أمن البيانات والملفات والمدخلات، وكذلك الرقابة على التشغيل والمخرجات - وجود ضعف في تطبيق إجراءات الرقابة التنظيمية والرقابة على الأصول وعلى أمن الملفات.

وأجرى (الدوري، 1993) دراسة هدفت إلى فحص الارتباط بين حجم الشركة وتعقد عمليات التدقيق وخطر التدقيق من جهة، وبين أتعاب مدقق الحسابات الخارجي من جهة أخرى في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية خلال الفترة من عام 1986 إلى 1990. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطًا ايجابيًا مهمًا إحصائيًا بين حجم الشركة وبين أتعاب مدقق الحسابات الخارجي وارتباطًا سلبيًا غير مهم مرة، ومهم إحصائيًا مرة أخرى بين أتعاب مدقق الحسابات الخارجي من جهة وبين تعقد عملية التدقيق وخطر التدقيق من جهة أخرى.

قام (الخريسات، 1993) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي، من خلال مقارنة الإجراءات وأهداف عملية التدقيق المطبقة مع معايير الأداء المهني الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1978. وقد توصلت الدراسة إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية حققت درجة فاعلية جيدة، كما توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة وحجم الشركة.

وأجرت (كاميليا، 1995) دراسة هدفت إلى المساهمة في توضيح المقومات الأساسية لوظيفة المراجعة الداخلية للعاملين في المصارف التجارية الليبية وتحديد أهم المتغيرات المؤثرة على وظيفة المراجعة الداخلية في المستويات الإدارية في فروع المصارف التجارية، وقد توصلت الدراسة إلى عدم توافر المقومات الأساسية لوظيفة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية الليبية.

وقام (طلبة، 1997) بدراسة هدفت إلى بيان مدى تأثير الخبرة العلمية والعملية للمدقق وتأثير الفترة التي يظل فيها مدقق الحسابات مدققًا لحسابات العميل نفسه، ونسبة الأتعاب التي يتقاضها المدقق، وأثر المنافسة بين مكاتب التدقيق، وأثر مراجعة النظير، وعدد الساعات التي يقضيها المدقق في عملية التدقيق على جودة أدائه. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في مستوى الجودة، مثل: التأهيل العلمي والعملي للمدقق، ومراجعة النظير، وساعات التدقيق. كما توجد عوامل تؤثر تأثيرًا سلبيًا في مستوى الجودة، مثل: عدد السنوات والأتعاب والمنافسة.

وأجرى (الخرشة، 2001) دراسة هدفت إلى محاولة معرفة مدى فاعلية الرقابة الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية، ودراسة أثر المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي والوسائل الرقابية والأنظمة والتعليمات والعوامل الشخصية) في فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في تلك الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات المبحوثة كان بدرجة مرتفعة، وأن أبعاد المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي والوسائل الرقابية والأنظمة والتعليمات والعوامل الشخصية) قد توافرت بدرجة مرتفعة في الشركات المبحوثة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين في فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية.

وأجرى (زيدان، 2001) دراسة هدفت إلى تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين حجم الجامعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، كما كشفت الدراسة عن أن الجامعات الخاصة تهتم بالدرجة الأولى بالإجراءات الرقابية المتعلقة بالنقدية، تلي ذلك الإجراءات المتعلقة بالرواتب والأجور، وكان الاهتمام الأقل فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بالاستثمارات ورأس المال. كما توصلت إلى أن 66% من الجامعات الخاصة يوجد فيها أقسام التدقيق الداخلي، وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين مستوى اهتمام المدقق الخارجي ودرجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية.

أجرى (الفرح، 2001) هدفت إلى قياس مدى فعالية لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر مديري التدقيق الداخلي ومديري التدقيق الخارجي، وكذلك التعرف على أهم العوامل المساعدة التي تعمل على تعزيز فعالية لجان التدقيق من وجهة نظر أعضاء لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة. وقد توصلت الدراسة إلى أن لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية تتمتع بفعالية من وجهة نظر التدقيق الداخلي، بينما لا تتمتع بفعالية من وجهة نظر التدقيق الخارجي، كذلك تبين أن العوامل التي تعزز من فعالية لجان التدقيق مرتبة حسب الأهمية هي: امتلاك أحد أعضاء اللجنة لخلفية مالية أو محاسبية، واستقلالية أعضاء لجنة التدقيق عن الإدارة، ووجود دليل مكتوب، والإفصاح عن وجود دليل مكتوب لمهام وواجبات لجنة التدقيق، وزيادة عدد مرات اجتماع لجنة التدقيق لأكثر من أربع مرات في السنة، ومقدرة اللجنة على تعيين وتغيير وإنهاء خدمات مدير التدقيق الداخلي، ومقدرة اللجنة على تعيين مستشار خارجي، ومقدرة اللجنة على تعيين مدقق الحسابات الخارجي وتحديد أتعابه، بينما اعتبر عامل زيادة عدد أعضاء اللجنة إلى أكثر من ثلاثة أعضاء لا يعزز فعالية اللجان.

وبينت دراسة (الخصاونة، 2002) التي هدفت لبيان أثر تطور المعالجة الالكترونية على أنظمة الرقابة الداخلية من خلال بيان أثرها على إجراءات الرقابة الداخلية – أن نظام الرقابة الداخلية في ظل تطور المعالجة الالكترونية قد حقق إجراءات الرقابة التنظيمية، كما وفر إجراءات الرقابة على التوثيق وتطوير النظم في البنوك التجارية، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن نظام الرقابة الداخلية يؤمن إجراءات الرقابة التشغيلية في البنوك التجارية، كما يحقق إجراءات الرقابة على المدخلات.

وأجرى (الفرجات، 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية وتقييم فاعليتها، وقد خلصت الدراسة إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية تحقق درجة عالية من الفاعلية، وتلبي تقارير التدقيق الداخلي - في الجامعات الأردنية الرسمية - الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ثانيًا- الدراسات الأجنبية:

أجرى كابلن (Caplan, 1999) دراسة هدفت إلى فحص قرار المدقق عند تحريه للغش الذي ترتكبه الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين الذين لديهم حوافز لارتكاب الغش يفضلون أنظمة الرقابة الضعيفة، حتى مع قدرتهم على السيطرة على أنظمة الرقابة الداخلية وارتكاب الغش، بغض النظر عن درجة قوة نظام الرقابة الداخلية. كما توصلت إلى وجود فجوة بين المدققين والإدارة حول تطبيق بعض وسائل الرقابة الداخلية وحول الفائدة منها، مقارنة بتكلفة تطبيق هذه الوسائل. فالمدققون يفضلون الرقابة الداخلية القوية بالرغم من وجهة نظر الإدارة حول ضآلة الجدوى الاقتصادية من تطبيقها.

وأجرى بيشوب وآخرون (Bishop et. al, 2000) دراسة هدفت إلى التعرف على الجهود المبذولة من قبل هيئة الأوراق المالية الأمريكية لإعادة تشكيل التدقيق وصياغته، وتحسين طرق التحكم والمساءلة للشركات المساهمة العامة، وأثر هذه المحاولات على عمليات التدقيق الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي ينظر إليها على أنها المصدر الأساسي والمساعد الأول لتمكين أعضاء لجان التدقيق من القيام بمهامهم الواسعة.

وقامت شيرينا وآخرون (Sherrena et. al, 2000) بدراسة هدفت إلى التعرف على فعالية لجان التدقيق في الشركات الاسترالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل التالية (الاستقلالية عن الإدارة، التدريب، المعرفة والخبرة) التي يتمتع بها أعضاء لجنة التدقيق - تعتبر من العوامل المهمة في فعالية لجنة التدقيق.

وأجرى هبوورث (Hepworth, 2002) دراسة بين فيها أن للرقابة مكونين: الأول مجموعة من القوانين والترتيبات التي من خلالها تدير إدارة المنظمة الأنشطة المسئولة عنها، والمكون الثاني هو تطبيق تلك الترتيبات والقوانين والقواعد. وبعبارة أخرى فإن هذا يعني أن الرقابة عملية تضمن من خلالها المنظمة أن الأحداث تكون متوافقة مع المتطلبات التشريعية والتعليمات المالية، ومع الموارد والموازنات المتوافرة، وأنه تم الحصول على التفويض المناسب، وأنه يمكن الاعتماد على التقارير المالية عن الأنشطة.

وقام مورثي (Morthy, 2004) بدراسة بين فيها فوائد تقييم الرقابة الداخلية والتي من أهمها إتاحة الفرصة للمدقق لفحص الجوانب التي تكون فيها الرقابة الداخلية قوية ويمكن الاعتماد عليها، وتحديد الجوانب التي تكون فيها ضعيفة.

نتائج الدراسة:

أولاً- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها: لا تتفق الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية والقواعد المحاسبية الصحيحة.

لبيان ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وذلك للتعرف على مدى اتفاق الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية والقواعد المحاسبية الصحيحة، وتجدر الإشارة إلى أن الرقم (3) في المتوسطات الحسابية يمثل المقياس المستخدم في تحليل آراء العينة، فإذا كانت الإجابة من (3 فما فوق) فهذا يعني الموافقة على الفقرة، وبعكس ذلك تعتبر الإجابة بعدم الموافقة، كما تم استخدام اختبار (t) لفحص فرضيات الدراسة، وذلك بموجب قاعدة القرار التي تنص على قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، ورفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، والجدولين التاليين يوضحان ذلك:

جدول رقم (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عرض القوائم المالية

الرقم	السـؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هل يتفق عرض القوائم المالية مع أسس وقاعدة المحاسبة العامة؟	4.55	0.5652
2	هل تتضمن التقارير المالية ما يظهر تحمل الإدارة المسئولية عن كل ما تحتويه التقارير؟	4.35	0.6846
3	هل تمثل القوائم المالية بشكل عادل الوضع المالي والنتائج المالية للشركة؟	4.400	0.6938
4	هل تبين القوائم المالية ما يفيد بأنها وما تحتويه من مسئولية الإدارة؟	3.70	0.9076
5	هل القوائم المالية للشركة تعتمد على التخمين؟	1.650	0.7552
	المتوسط العام	**3.730**	**0.7213**

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة ما بين (1.650- 4.55). وتشير هذه المتوسطات إلى موافقة عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس هذا السؤال، باستثناء الفقرة التي تنص على أن القوائم المالية للشركة تعتمد على التخمين، حيث إن المتوسط الحسابي للإجابة عن هذه الفقرة كان أقل من متوسط أداة القياس (3).

وللوقوف على رأي العينة حول مدى اتفاق القواعد المتبعة في الشركات المساهمة الأردنية في الرقابة الداخلية مع القواعد المحاسبية الصحيحة تم استخدام (T-Test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2)

النتيجة	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	000	2.001	16.141

تم استخدام اختبار T-Test for Paired Samples ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 16.141) أي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يفرض رفض الفرضية العدمية، وهذا يعني أن الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية تتفق مع القواعد المحاسبية الصحيحة.

ثانيًا- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها "لا يتوافر لدى الشركات المساهمة الأردنية أنظمة رقابة داخلية":

ولبيان ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وذلك للتعرف على مدى توافر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة الأردنية:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات عينة الدراسة حول توافر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة الأردنية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال	الرقم
0.9404	3.783	هل يتوفر لدى الشركة نظام رقابي داخلي؟	1
0.6501	4.305	هل تتميز التقارير المالية للشركة بالدقة؟	2
0.6594	4.339	هل النظام الرقابي للشركة يفي بغرض حماية أصول الشركة؟	3
0.7032	4.237	هل يفرض النظام الرقابي للشركة الالتزام بسياسات الإدارة؟	4
0.9444	3.932	هل يضبط النظام الرقابي للشركة التصرفات الأخلاقية لموظفي الشركة؟	5
0.4958	**4.1167**	**المتوسط العام**	

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.78-4.33) وتشير هذه المتوسطات إلى أن عينة الدراسة وافقت على جميع العبارات التي تقيس هذه الفرضية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أعلي من متوسط أداة القياس.

وللوقوف على رأي العينة في توافر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة، تم استخدام (T-Test) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4)

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
17.446	2.001	000	رفض

تم استخدام اختبار T-Test for Paired Samples ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 17.446) أي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يفرض رفض الفرضية العدمية، وهذا يعني توافر أنظمة رقابة داخلية لدى الشركات المساهمة الأردنية.

ثالثًا- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها: لا يوضح الهيكل التنظيمي للشركات المساهمة الأردنية دور الرقابة والتدقيق الداخلي.

لبيان ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وذلك للتعرف على مدى توضيح الهيكل التنظيمي لدور الرقابة والتدقيق الداخلي في الشركات المساهمة الأردنية.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة الدراسة

حول توضيح الهيكل التنظيمي لدور الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في الشركات المساهمة الأردنية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هل يوفر الهيكل التنظيمي للشركة دور الرقابة والتدقيق الداخلي؟	4.283	0.8654
2	هل يوفر الهيكل التنظيمي للشركة مجالاً لتصحيح الأخطاء؟	3.967	0.9909
3	هل يتوفر لدى الشركة نظام تقييم ذاتي؟	3.817	0.9654
	المتوسط العام	**4.022**	**0.6803**

تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس هذه الفرضية ما بين (3.817- 4.283) وجميع هذه المتوسطات أعلى من متوسط أداة القياس، مما يعني موافقة عينة الدراسة على العبارات التي تقيس هذه الفرضية، هذا بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي العام كان (4.022)، وهو أيضًا أعلى من متوسط أداة القياس، مما يؤكد موافقة عينة الدراسة على الفقرات.

وللوقوف على رأي العينة حول توضيح الهيكل التنظيمي لدور الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في الشركات المساهمة الأردنية تم استخدام (T-Test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
11.640	2.001	000	رفــض

تم استخدام اختبار T-Test for Paired Samples، ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (T المحـسوبة = 11.640) أي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يفرض رفض الفرضية العدمية، وهذا يعنـي أن الهيكـل التنظيمـي يوضح دور الرقابة والتدقيق الداخلي في الشركات الأردنية.

رابعًا- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها: لا يتوافر لدى الشركات المساهمة الأردنيـة لجـان تدقيق داخلية.

لبيان ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وذلك للتعرف على مدى توافر لجان تدقيق داخلية في الشركات المساهمة الأردنية.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول توافر لجان تدقيق داخلية لدى الشركات المساهمة الأردنية

الرقم	الســـؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هل يتوفر في الشركة لجنة تدقيق؟	3.684	0.9986
2	هل يحظى أعضاء اللجنة بالاستقلال عن الإدارة؟	3.700	0.944
3	هل تلتقي هذه اللجنة بالمدققين المستقلين بشكل منتظم؟	4.300	0.7552
4	هل تلتقي هذه اللجنة بمدير التدقيق بشكل منتظم؟	4.150	0.7037
5	هل تلتقي هذه اللجنة بالإدارة بشكل منتظم؟	4.300	0.7433
6	هل يملك المدققون المستقلون الحرية في الاتصال بلجنة التدقيق؟	3.483	1.1715
	المتوسط العام	**3.936**	**0.5815**

يشير الجدول السابق إلى أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس هــذا الـسؤال أعلــى مــن المتوسط الحسابي لأداة القياس، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس هــذا الـسؤال، ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي العام، إذ بلغ 3.936 وهو أعلى أيضًا من متوسط أداة القياس.

وللوقوف على رأي العينة حول توافر لجان تدقيق داخلية في الشركات المساهمة الأردنية تم استخدام (T-Test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8)

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
12.470	2.001	000	رفض

تم استخدام اختبار T-Test for Paired Samples ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 12.470) أكبر من قيمتها الجدولية، مما يفرض رفض الفرضية العدمية، وهذا يعني أن تتوافر لدى الشركات المساهمة الأردنية لجان تدقيق داخلية.

خامسًا– النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها "لا تدرك الشركات الأردنية المساهمة دور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية".

ولبيان ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وذلك للتعرف على مدى إدراك الشركات المساهمة الأردنية لدور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول مدى إدراك الشركات المساهمة الأردنية لدور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هل تعتقد أن للمدقق الخارجي دورا مهما؟	3.450	0.7686
2	هل يتفق التدقيق الذي يقوم به المدقق الخارجي مع أسس وقواعد التدقيق العامة؟	3.300	0.9442
3	هل يفصح المدقق المستقل عن رأيه بحرية؟	3.117	1.2086
4	هل يراعي المدقق المستقل أسس الرقابة الداخلية للشركة؟	3.367	1.2208
	المتوسط العام	**3.308**	**0.7816**

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية التي تقيس هذا السؤال جاءت أعلى من متوسط أداة القياس، مما يعني موافقة عينة الدراسة على العبارات التي تقيس هذا السؤال، ويؤكد ذلك أيضًا المتوسط الحسابي العام.

وللوقوف على رأي العينة حول مدى إدراك الشركات المساهمة الأردنية لدور المـدقق الخـارجي فـي الرقابة الداخلية تم استخدام (T-Test) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10)

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
3.056	2.001	0.003	رفض

تم استخدام اختبار T-Test for Paired Samples ويتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة = 3.056 أكبر من قيمتها الجدولية، مما يفرض رفض الفرضية العدمية وهذا يعنـي أن الـشركات المـساهمة الأردنية تدرك أهمية دور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية:

التوصيــات:

على ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

1- أن تقوم الشركات المساهمة بين الحين والآخر بمراجعة نظام الرقابة الداخلية المتوافر لديها بهدف تفعيـل دورها وتحديد نقاط الضعف إن وجدت.

2- اختيار الكفاءات العلمية والعملية المناسبة للعمل في الرقابة الداخلية لهذه الشركات من أجل رفع وتحـسين أداء العاملين في جهاز الرقابة.

3- عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية متخصصة في مجال التدقيق الداخلي وتعريف المدققين بالتـشريعات الرقابية عامة.

4- تعزيز استقلالية العاملين في الرقابة الداخلية، من خلال إصدار التعليمات المتعلقة بالموضوع، وأن تعمـل إدارة الشركة على تحفيزهم ماديًا ومعنويًا وتوفر لهم مستلزمات العمل المطلوبة للقيام بواجباتهم.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- اشتيوي، إدريس عبد السلام. (1996)، ***المراجعة .. معايير وإجراءات***، بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر.
- بدران، أحمد. (2005)، دور وحدات التدقيق الداخلي ورقابة الأموال والممتلكات الحكومية، ورقة عمل مقدمة إلى ***ندوة التدقيق الداخلي بين التشريع النظري والتطبيق العملي***، مسقط 26-2/28.
- جمعة، أحمد حلمي. (2000)، ***المدخل الحديث لتدقيق الحسابات***، عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جمعة، أحمد حلمي. (1998)، ***المدخل الأساسي لمراجعة وتدقيق الحسابات: إطار فكري معاصر – أساليب وإجراءات عملية***، عمان (الأردن): مركز كحلون. .
- حديثي، عماد صالح. (1993)، ***تقييم أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات التي تستخدم الحاسوب: دراسة ميدانية على المؤسسات المالية والمصرفية في المملكة الأردنية الهاشمية***، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان -الأردن.
- الخرشة، ياسين كاسب. (2001)، ***مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان – الأردن.
- الخريسات، حمدان. (1993)، ***تقويم فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان – الأردن.
- الخصاونة، ريم عقاب حسين. (2002)، ***أثر تطور المعالجة الالكترونية للبيانات على أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية***، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق – الأردن.
- الدوري، مرشد سامي. (1993)، ***محددات أتعاب مدققي الحسابات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
- ديسلر، جاري. (1992)، ***أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة***، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر. الرياض: دار المريخ.
- زيدان، زياد أمين عبد الغني. (2001)، ***تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان – الأردن.
- الصحن، عبد الفتاح. (1980)، ***أصول المراجعة الخارجية***، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- طلبة، علي إبراهيم. (1997)، قياس أثر بعض العوامل على جودة أداء مراقب الحسابات، دراسة ميدانية على مكاتب تدقيق الحسابات بسلطنة عُمان، ***الإداري***، ع 69، ص13-37.

- عباس، علي. (2001)، ***الرقابة الإدارية على المال والأعمال***، عمان (الأردن): مكتبة الرائد العلمية.

- عبد الله، خالد أمين. (2004)، ***علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية***. ط 2. عمان (الأردن): دار وائل للنشر.

- عبد الله، نضال فريد. (1998)، ***رقابة ديوان المحاسبة في الأردن في ضوء مبادئ المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا (الانتوساي)***، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق – الأردن.

- عبدا لله، خالد أمين. (1998)، ***التدقيق والرقابة في البنوك***. عمان (الأردن): دار وائل للنشر.

- الفرجات، أحمد خليل موسى الفرجات. (2003)، ***تقييم فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان – الأردن.

- الفرح، عبد الرزاق محمد سعيد داود. (2001)، ***مدى فعالية لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان – الأردن.

- كاميليا، غفير. (1995)، ***المقومات الأساسية للمراجعة الداخلية ومدى توافرها في المصارف التجارية الليبية***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، الجماهيرية الليبية.

- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2005، ***معايير المراجعة الداخلية***، الرياض – السعودية.

ثانيًا– مراجع باللغة الأجنبية:

- Atckison, T. and W. Hill. (1998), ***Management Today***. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Aggarwal, Rajesh and Zabihollah Rezaee. (1996), "EDI Risk Assessment" ***Internal Auditor*** Feb. 40-44.
- Bishop, III. William, G. et. al, (2000). "The Year of the Audit Committee", ***Internal Auditor Journal***, Vol. 57, Issue 2. pp. 46-52.
- Caplan, Dennis. 1999. "Internal Control and Detection of Management Fraud", ***Journal of Accounting Research***, Spring, Vol. 37, pp. 110-117.
- Casson, Petre. 1998, "Framework for the Evaluation of Internal Controls", ***Financial Regulation Report***, Feb. pp. 12-13.

- Frazier, S. 1996. The New SAS No. 78, ***The CPA Journal***, Vol. 66, issue, (6) p. 13.
- Hepworth, Noel. 2002. ***Control and Internal Audit***, Institute of Public Finance, http: //www. cipfa. org. uk/International/Download/Paper_nh_may 2002. pd.
- Moorthy, Vijaya. 2004. ***Evaluation of Internal Controls With Special Reference to the Audit of Public Sector Enterprises in India.*** http://www.asosai org/journal 1999/contents.htm
- Sherrena, Buckby; Keithal L. and Dunstan Robert. (2000). ***A Study of the Determinants of Australian Audit Committee Effectiveness.*** http: // papers. Ssrn. Com.

The awareness of General Shareholding Companies of The Importance of Internal Audit

Dr. Abdullah Izzat Barakat

Assistant Prof.
Financial and Banking Sciences Dept.
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Zarka Private University - Jordan

Abstract

The study aims to identify the Perception of general shareholding companies of the importance of internal control. To achieve this goal (60) general shareholding companies of different economic activities were selected. A questionnaire was prepared and distributed over the said sample. The study results indicated the conformity of principles in practice with standard accounting principles and the availability of internal auditing system in Jordan share holding companies. Moreover the organizational structure explains the internal audit systems. The study recommended that Jordanian shareholding companies should review the internal audit systems periodically and employ the qualified staff to perform the internal audit task.

القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة
بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط*

د. أكرم محسن الياسري

مدرس – كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء – العراق

د. فاضل عباس العامري

أستاذ مساعد – مساعد رئيس الجامعة

الجامعة المستنصرية

الملخص:

يهدف البحث إلى دراسة القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، ومن أجل تحقيق ذلك تم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة التقرب، والقوة المرجعية) استناداً إلى (Kenny& Wilson, 1984; Rahim, 1998)، والتعبير عن إدارة المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهزون، المنافسون، وبراءات الاختراع)، استناداً إلى مقياس (Stewart, 1999; Tsai, 2000)، بينما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، القلق، والأداء)، اعتماداً على مقياس (Pennings, 1975)، واستخدمت استمارة استبانة للحصول على المعلومات وذلك من خلال إجابات (60) مديرًا يمثلون القيادات الإدارية العليا لـ (10) شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات منها:

- *تحقق الفرضية الرئيسة الأولى بنسبة (78.9%) والتي تنص على وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث.*
- *تحقق الفرضية الرئيسة الثانية بنسبة (77.8%) والتي تنص على تأثير القوة والمعرفة في فاعلية المنظمة.*

وختم البحث بعدد من التوصيات منها:

- *الاهتمام بالقوة التنظيمية من خلال تعزيز القوة الشرعية للمديرين، وتطوير رأس المال الفكري، والاستفادة من المؤهلات والسمات الشخصية للمديرين.*
- *السعي إلى إشاعة المشاركة بالمعرفة من خلال التركيز على رفع مستوى المعرفة الصريحة.*
- *الاهتمام بالفاعلية التنظيمية، من خلال اعتماد مداخل الفاعلية الموقفية وداخل الفاعلية المتوازنة، والسعي إلى تكييف نماذج مدخل القيم التنافسية من أجل استخدامها لقياس الفاعلية في الشركات عينة البحث.*

* تم تسلم البحث في فبراير 2006، وقُبل النشر في نوفمبر 2006.

- *السعي إلى تكييف متغيرات القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع من أجل زيادة فاعلية هذه الشركات.*
- *الدعوة إلى دراسة متغيرات أخرى تؤثر في فاعلية شركات القطاع الصناعي ولم تدخل في أنموذج البحث.*
- *دعوة شركات القطاع الصناعي في البلدان العربية إلى ضرورة استحداث أقسام خاصة بالمعرفة وتفعيل أقسام البحث والتطوير.*
- *أهمية اختبار نموذج البحث في منظمات عراقية وعربية أخرى، مثل شركات التامين أو المصارف أو الجامعات أو في منظمات تجارية أو تربوية أو صحية وغيرها.*
- *الدعوة إلى تطبيق نموذج البحث في شركات القطاع الصناعي في البلدان العربية.*

المقدمـــة:

تعد الفاعلية التنظيمية – تحديدًا وقياسًا – أحد الاختبارات الأساسية للحكم على حسن أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة، وقد أشارت الدراسات النظرية منها (Hellriegel & Slocm, 1992; Moorhead & Griffin, 1995; Goodstein, 1996; Hall, 1996; Hogde, et.al., 1996; Wright, et.al., 1998; Seeley & Diertrick, 2000) إلى أن هناك أثر للقوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة، وانطلاقا من ذلك فإن البحث الحالي هو محاولة لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات.

ومن أجل تحقيق ذلك، تم التعبير عن القوة التنظيمية بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة التقرب، والقوة المرجعية) استنادًا إلى (Kenny& Wilson, 1984; Rahim, 1998)، والتعبير عن المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهزون، المنافسون، وبراءات الاختراع)، استنادًا إلى مقياس (Stewart, 1999; Tsai, 2000)، فيما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، القلق، والأداء) اعتمادًا على مقياس (Pennings, 1975)، واستخدمت استمارة استبانة بوصفها مصدرًا أساسيًا للحصول على المعلومات المطلوبة، وذلك من خلال إجابات (60) مديرًا يمثلون القيادات الإدارية العليا لـ (10) شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط، وتركز البحث للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل ترتبط القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وفاعلية المنظمة بعلاقات ذات دلالة معنوية؟.
- ما أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل منفرد ومجتمع في الفاعلية التنظيمية لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط؟.

ولغرض الإجابة عن هذه التساؤلات، لابد من تقديم مراجعة نظرية للاستفادة من الأدبيات في هذا المجال، وكذلك اختبار طبيعة العلاقة والتأثير ميدانيًا.

المبحث الأول- الأسس النظرية Theoretical Foundations:

أولاً- القوة التنظيمية Organizational Power:

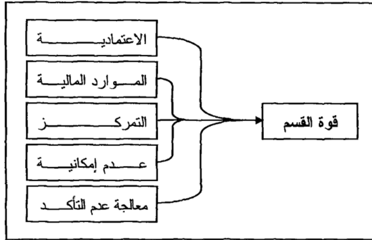
أ- مفهوم القوة Power Concept:

ورد مفهوم القوة في مواضع عديدة من القرآن الكريم للدلالة على أهميتها في إدارة شئون الأمم والحضارات، وأنها من النعم الإلهية التي ينبغي حسن التصرف بها والمحافظة عليها، قال تعالى: ﴿وَيَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُواْ رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُواْ إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاء عَلَيْكُم مِّدْرَاراً وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ وَلاَ تَتَوَلَّوْاْ مُجْرِمِينَ﴾ (هود: 52). وقال سبحانه: ﴿فَأَمَّا عَادٌ فَاسْتَكْبَرُوا فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَقَالُوا مَنْ أَشَدُّ مِنَّا قُوَّةً أَوَلَمْ يَرَوْا أَنَّ اللَّهَ الَّذِي خَلَقَهُمْ هُوَ أَشَدُّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يَجْحَدُونَ﴾ (فصلت: 15)، وقال تعالى: ﴿وَكَأَيِّن مِّن قَرْيَةٍ هِيَ أَشَدُّ قُوَّةً مِّن قَرْيَتِكَ الَّتِي أَخْرَجَتْكَ أَهْلَكْنَاهُمْ فَلاَ نَاصِرَ لَهُمْ﴾ (محمد: 13). والقوي من أسماء الله الحسنى.

وتشكل القوة سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، وقد توالت الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة بوصفها عاملاً مؤثرًا في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، فقد وصفها (Pfeffer, 1982: 61) ضمن المدخل السياسي للمنظمة بأنها قدرة مؤثر اجتماعي معين للقضاء على المعارضة. وعرفها (Astley & Socher, 1984: 104) ضمن المدخل ذاته، بأنها قدرة مؤثرين للقضاء على المقاومة من أجل تحقيق أهداف مطلوبة. ورأى (Hardy, 1985: 4) أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بطريقة ذكية. وعرفها (Robbins, 1990: 252) بأنها قدرة الأفراد على التأثير في القرارات. وقصد بها (Hodge & Anthony, 1991: 483) القدرة التي يمتلكها أحد الأشخاص للتأثير في سلوك شخص آخر. ووصفها (Hach, 1997: 282) بأنها سلطة A على B إلى الحد الذي يمكن A من إرغام B على فعل شيء قد لا يقوم بفعله في حالة أخرى. ويمكن تعريف A و B كأي نوع من العوامل الاجتماعية (الأفراد، المجموعات، المنظمات). ويتفق كل من (Certo, 1997; Schermerhorn, et. al., 2000: 172) مع المفاهيم السابقة على وصف القوة بأنها إمكانية امتلاك الأفراد تأثيرا على سلوك أفراد آخرين. أما (Daft, 2001: 447) فيفسر القوة بأنها القابلية التي يمتلكها أحد الأشخاص أو الأقسام للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق نتائج مرغوبة. وكان (Moorhead & Griffin, 1995: 329) قد عدّها الموضوع الأكثر أهمية في حياة المنظمات لتأثيرها في فاعلية المنظمة، وهو ما يعزز توجهات البحث الحالي.

ب- مصادر القوة Power Sources:

إن مصدر القوة الأساسي وفق المفهوم القرآني هو الله، قال تعالى: ﴿أَنَّ الْقُوَّةَ لِلَّهِ جَمِيعاً وَأَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعَذَابِ﴾ (البقرة: 165). وقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ هُوَ الرَّزَّاقُ ذُو الْقُوَّةِ الْمَتِينُ﴾ (الذاريات: 58). وقال سبحانه: ﴿مَا شَاءَ اللَّهُ لاَ قُوَّةَ إِلاَّ بِاللَّهِ﴾ (الكهف: 39). وفي نظرية المنظمة لم يتفق الكتاب والباحثون على مصادر محددة للقوة، ويأتي هذا الاختلاف من وجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة، حيث وصف (Hickson, et. al., 1971: 217) القوة بأنها قوة الأقسام والوحدات التنظيمية، واعتمدت هذا التصنيف دراسات عديدة منها (Williams et. al., 1985; Hodge & Anthony, 1991; Buchaman & Huczynsk, 1997; Hach, 1997; Daft, 2001). ووضح (Daft, 2001: 453) هذا التصنيف بمفهوم المواقف الاستراتيجية Strategic Contingencies التي تعرف على أنها أحداث أو أنشطة تجري داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويبين الشكل (1) مصادر قوة الوحدات التنظيمية وفقاً لهذا المفهوم.



Source: Daft, 2001:455.

شكل (1)

المواقف الاستراتيجية التي تؤثر على "القوة الأفقية" [1] بين الأقسام

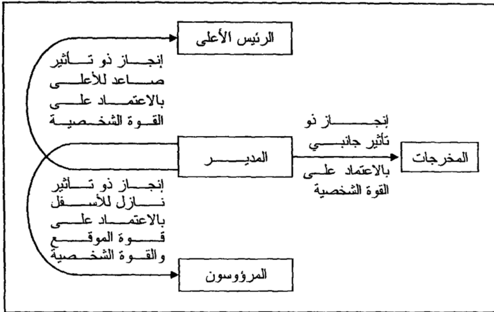
بينما ركز آخرون على قوة الفرد (القائد) Leader Power، وقد عد تصنيف (French & Raven, 1959) رائداً في هذا المجال حيث حدد مصادر القوة بـ (الشرعية، المكافأة، الإكراه، المرجعية، الكارزماتية، والخبرة)، ويوضح الشكل (2) هذا التصنيف (Luthans, 1985: 449-455).

النـــوع	المعنـــى	مثـــال
العقلانيـــة/الـــشرعية Rational/Legal	القوة المكتسبة من شرعية (قانونيـــة) الموقع الوظيفي	إطاعـــة الأوامـــر التـــي تمثـــل سياسة المنظمة
المكافـــــــأة Reward	تحصيل الفوائد للآخرين	العمل للحصول على الترقية أو التزكية
الإكـــــــراه Coercive	إجبار أو إلزام الآخرين لتنفيذ العمـــل ومنها إمكانية اللجوء إلى العقوبات	عقوبة قطع راتب لمدة ثلاثة أيام
المرجعيـــــة Referent	مطابقة الشخص مع قوة الموقع	شخصية بارزة في مقـــام رفيـــع
الكارزماتية Charismatic	الحركية الشخصية	القادة الدينيـــــين
الخبـــــــرة Expert	معرفة واسعة أو مهارة بمستوى عال	مبرمج الحاسبـــــة

Source: Hodge & Anthony, 1991: 485.

شكل (2) تصنيف (French & Raven) للقوة

وصنف (Schermerhorn, et. al., 2000: 311) القوة إلى نوعين: النوع الأول، قـــوة الموقـــع (Position Power)، وتشمل قوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة الشرعية. والنـــوع الثـــاني، القـــوة الشخصية (Personal Power) وتشمل قوة الخبرة، وقوة الإقناع العقلاني، والقوة المرجعية. ويـــصور (Ibid: 313) كما في الشكل (3) اتجاه سلوك القوة (Power-oriented Behavior) بثلاث اتجاهات: نحو الأعلى Up-ward، نحو الأسفل Down-word، والجانبي Lateral، ويبين الشكل أيضا نوع القوة التي يتم اعتمادها في كل اتجاه، وأن المدير المؤثر هو الذي ينجح في بناء وإدامة مستويات عالية من قوة الموقع والقوة الشخصية وبشكل مستمر.



Source: Schermerhorn, et al., 2000: 313

شكل (3)

الاتجاهات الثلاثة للقوة وتأثيرها حسب المستويات الإدارية

وتشير الأدبيـات المتخصـصة فـي هـذا المجـال إلـى أن مـصادر القـوة الـواردة فـي دراسـة (Kenny & Wilson, 1984; Rahim, 1989) هي من أهم المصادر وأكثرها تكرارًا وأنها تنـسجم مـع طبيعـة وأهـداف هـذا البحـث، لـذلك سـيتم التطـرق إليهـا بإيجـاز علـى وفـق مـا ورد فـي (Hodge & Anthony, 1991: 484) و (الجميلي، 2004: 41) وكما يأتي:

1- **القوة الشرعية Legitimate Power**: تستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحـق في إصدار الأوامر للمرءوسين لتنفيذ الأعمـال الموكلـة إلـيهم (Hellriegel, et. al., 2001: 326) ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة، أو طمعًا في المكافأة، ولكن بـسبب اعتقادهم أن الفرد (القائد) يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر، وتقبـل هـذه القـوة مـن قبـل المرءوسين على أنها جزء من حياة المنظمة، ولذلك فهم يتوافقون معها.

2- **قـوة المعلومـات Information Power**: فـسر (Mcshane & Glinow, 2000: 376) قـوة المعلومات بأنها السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين، وقدرة الأفراد على التعامـل، مع عدم التأكد البيئي، ومن جانب آخر ومن أجل الحصول على المعلومات فإن الأفراد يتمركـزون فـي شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في المنظمة.

3- **قوة الخبرة Expert Power**: تتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم، عن طريق امتلاك المعرفة أو الخبرة الوظيفية، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر. وقد زادت أهمية هذا النوع من القوة بعد الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري Intellectual Capital في المنظمات المعاصر ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها (Drummond, 2000: 130).

4- **قوة الارتباط Connection Power**: تعني مدى ارتباط الفرد مع المجموعات المؤثرة داخل المنظمة وخارجها، والذين تكون معرفتهم، وأفكارهم، ودعمهم، وتعاونهم، ومواردهم – عناصر مهمة لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة، فقوة الارتباط هي تأثير القائد نتيجة للدعم الذي يمتلكه من هذه المجموعات، ويتضمن هذا النوع من القوة نوعًا من التبادل الاجتماعي، أي أن الفرد الذي يتمتع بالقوة وفقًا لهذا المفهوم يجب أن يكون مستعدًا للتعاون مع الآخرين ودعمهم، إذ لا يمكن أن يحصل على التعاون والدعم ما لم يكن – هو نفسه – قادرًا – على ذلك (Andrews et. al., 1996: 177).

5- **القوة المرجعية Referent Power**: تكمن هذه القوة في امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الايجابي معه، وترتبط القوة المرجعية ارتباطًا طرديًا مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم. ويذكر (Robbins, 2001: 355) أن القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائدًا كارزميًا Charisma.

ثانيًا – إدارة المعرفة Knowledge Management:

أ- مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management Concept:

إن أشرف العلوم عند الله هو "علم معرفة الله"، لأن الله مصدر الوجود، وأول الدين هو معرفة هذا الوجود، وأن ذلك منوط بمستوى معرفة الإنسان بربه بعد معرفته بنفسه كما جاء في الحديث الشريف: **[من عرف نفسه فقد عرف ربه]** (الريشهري، 1421هـ: 333) عن (بحار الأنوار/ج2: 32). وهذه المعرفة هي المقياس المحدد لشخصية الإنسان، ومعرفة الله هي من أعظم النعم الإلهية على البشرية فقد عرفهم نفسه خلال آياته، فمن يصل إلى مستوى معرفة الرب لابد أن يشعر ويتحسس أية نعمة عظيمة أسبغها الله تعالى عليه، وآنذاك يشعر أيضا بأية خسارة فادحة كان يعيشها لو لم يرتفع إلى مستوى معرفة الرب العظيم، وانه هل كانت الدنيا تستحق العيش فيها دون هذه المعرفة؟ وأن معرفة الله لا تعني مجرد معلومات نظرية، بل هي مجموعة ممارسات رفيعة المستوى يأتي في مقدمتها الإيمان، فعن رسول الله (صلى الله عليه وسلم): **[الإيمان معرفة بالقلب، وقول باللسان، وعمل بالأركان]** (الريشهري، 1421 هـ: 333) عن (كنز العمال: 2) وعنه (صلى الله عليه وسلم): **[الإيمان والعمل أخوان شريكان في قرن، لا يقبل الله أحدهما إلا بصاحبه]** (كنز العمال: 59)، وهكذا فإن الحديث

عن المعرفة يتصل بالحديث عن الإيمان، وإن الحديث عن الإيمان يتصل بالحديث عن العمل، والعمل صنفان: عمل يخص الدنيا وعمل يخص الآخرة، قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): **[إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه]** (كنز العمال: 9128). ومعنى الإتقان - وفق المنظور الإداري المعاصر - يتصل بمفهومي الكفاءة والفاعلية، وبهذا المعنى فإن المعرفة - وفق المنظور الإداري الإسلامي - تدعو إلى الفاعلية، وهو ما يعزز توجهات البحث الحالي.

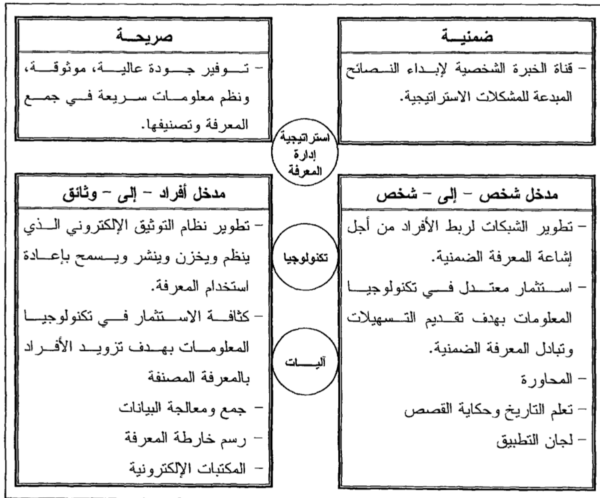
أما في الأدب الإداري المعاصر، فقد تناولت دراسات عديدة مفهوم المعرفة التنظيمية، منها دراسة (Pfeffer, 1982: 153)، حيث عرفها بأنها "القدرة على التنبوء بالمستقبل، وتوقع تقلبات المجهزين، ومعرفة العلاقة بين السبب والنتيجة، والتحليل أثناء عملية البحث، والمعلومات المطلوبة لأداء النشاط، مقارنة بالمعلومات المتوافرة، والفترة الزمنية اللازمة للتغذية العكسية". ووصفت دراسة (Williams et. al., 1985: 568) المعرفة التنظيمية "بالمهارة والقدرات الفعلية المطلوبة، مثل القدرة على تحديد المشكلة، ومستوى الاقتدار التقني والمهني". وخلص (الخفاجي، 1996: 5) في تعريفه إلى "انصراف المعرفة التنظيمية إلى العمليات العقلية العليا في ذهن المدراء وأفراد المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير، بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط المنظمة".

ووضح (Turban, et. al., 1999: 456) المفهوم والعلاقة بين المعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة (Knowledge Management) فوصف إدارة المعرفة بكيفية تحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة، وأن المعرفة التنظيمية هي السبيل لحل المشكلات، والتنبؤ بالمستقبل، وإدراك سلوك المستهلك، وأن الهدف الأساسي للمعرفة هو السماح بالمشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing التي تعني تسهيل التعلم التنظيمي Organizational Learning حيث إن اعتماد المعرفة يمكن الشركات من أن تتعلم بشكل أسرع من منافسيها وتساعدهم على امتلاك الميزة التنافسية Competitive Advantage.

وأشار (Koeing, 1999: 17) إلى أن إدارة المعرفة قد اشتقت من مفهوم رأس المال الفكري وتوسعت عنه بعد أن كانت تركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة. وكان (Mayo, 1998: 34) قد وصف إدارة المعرفة بأنها "طريقة جديدة للتفكير حول المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد الخلاقة، فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة لاستمرار التعلم والمعرفة. وتتعامل المنظمة وفقاً لرأي (Nonaka & Takeuchi, 1995: 8; Grant, 1996: 109) الذي اعتمده (Daft, 2001: 258) مع نوعين من المعرفة هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. وسوف يتم توضيح ذلك في الفقرة القادمة.

ب- مداخل إدارة المعرفة Approaches to Knowledge Management:

يوضح الشكل (4) مدخلين لإدارة المعرفة، والنقطة المهمة لكلا المدخلين هي الثقافة الذهنية التي تشجع التعاون ومشاركة المعرفة، وبما أن المعرفة تعطي القوة للإفراد داخل المنظمة، فإن ذلك سيولد لديهم دافعًا قويًا للمشاركة فيها، وبهذا يمكن القول: إن إدارة المعرفة غالبا ما تتطلب تغييرا رئيسًا في الثقافة.



Source: Daft, 2001: 260

شكل (4) مداخل إدارة المعرفة كما يراها Daft

يتضمن المدخل الأول – المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) – مجموعة من الخصائص الفكرية، مثل براءات الاختراع، والمعلومات المتعلقة بالزبائن، والأسواق، والمجهزين، والمنافسين، والاتصالات، إضافة إلى بيانات المقارنة المرجعية، ويعتقد الكثيرون هنا في استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات

(Hansen, et. al., 1999: 106)، وعندما تستخدم المنظمة هذا المدخل فإن تركيزها سيكون على المعرفة التي يتم جمعها وإعدادها كقاعدة بيانات ويمكن استخدامها بسهولة من قبل الآخرين، ويدعى هذا المدخل بمدخل الأفراد – إلى – الوثائق People-to-Documents Approach ويستخدم من قبل الشركات الاستشارية (Daft, 2001: 259). ويوضح الشكل (4) أيضا آليات إدارة المعرفة الصريحة المتمثلة بجمع ومعالجة البيانات ورسم خريطة المعرفة، والمكتبات الإلكترونية.

يركز المدخل الثاني – المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) – على تفعيل التجارب الشخصية والتفكير ومعرفة – كيف (Know-How) عن طريق ربط الأفراد وجها – إلى – وجه (Face-to-Face) وتتضمن المعرفة الضمنية كذلك قوة البصيرة، والابتكار، والخبرات الشخصية التي تربط الأفراد مع بعضهم. وبالرغم من أن إدارة المعرفة الضمنية تستخدم تكنولوجيا المعلومات بوصفها بعدًا من أبعادها، فإنها تسند وتدعم عملية الاتصالات أيضًا، ويدعى هذا المدخل، بمدخل شخص – إلى – شخص (Person-to-Person Approach). ويوضح الشكل (4) كذلك آليات إدارة المعرفة الضمنية المتمثلة بالمحاورة، وتعلم التاريخ وحكاية القصص، ولجان التطبيق.

واستنادًا إلى ما تقدم يمكن القول بإمكانية اعتماد خصائص المعرفة الصريحة بوصفها متغيرات فرعية للمعرفة لأغراض هذا البحث، وذلك لما تتمتع به من الوضوح وإمكانية القياس والانسجام مع طبيعة وأهداف البحث.

ثالثًا – فاعلية المنظمة Organizational Effectiveness:

أ- مفهوم الفاعلية Effectiveness Concept:

تتباين مفاهيم الفاعلية ليس فقط بتباين وجهات نظر وآراء الكتاب والباحثين المختصين في الأدب الإداري، أو بتعدد مداخل قياس الفاعلية، وإنما يأتي التباين أيضًا نتيجة لتعدد الجهات التي تهتم بهذا المفهوم، مثل، المستهلكين، المجهزين، الموزعين، الحكومة، المنافسين ... وغيرهم، حيث تمتلك كل جهة من هذه الجهات معايير مختلفة للحكم على فاعلية المنظمة.

ومن أجل الإحاطة بهذا المفهوم نستعرض من خلال الجدول (1) عددًا من التصورات والمفاهيم التي تمثل وجهات نظر مجموعة من الكتاب والباحثين لعدد من السنوات.

وتمثل النقاط الآتية القاسم المشترك لمفاهيم الفاعلية الواردة في الجدول المذكور:

- مفهوم متعدد الأبعاد يستند إلى قواعد نسبية وليس له نظرية ثابتة.
- يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- يمثل قدرة المنظمة على التكيف مع المشكلات البيئية والداخلية.

ب- مداخل الفاعلية Effectiveness Approaches:

يتفق عدد من الكتاب والباحثين ومنهم (Robbins, 1990:68; Hodge & Athony, 1991: 269; Bedeion & Zammuto, 1991: 61; Griffin, 1993: 82; Naraynan & Nath, 1993: 163) على أن هناك أربعة مداخل شائعة للفاعلية التنظيمية. وقدم (Daft, 2001: 64-72) شكلاً متميزاً لمداخل الفاعلية حيث قسمها إلى قسمين:

القسم الأول- مداخل الفاعلية الموقفية Contingency Effectiveness Approaches تركز المداخل الموقفية لقياس الفاعلية على مختلف أجزاء المنظمة التي تقوم بجلب الموارد من البيئة والقيام بالعمليات الداخلية لتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى البيئة، ويبين الشكل (5) أن هناك ثلاثة مداخل يمكن توضيحها باختصار كما يأتي:

جدول (1)

مفاهيم الفاعلية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين بحسب تسلسلها الزمني

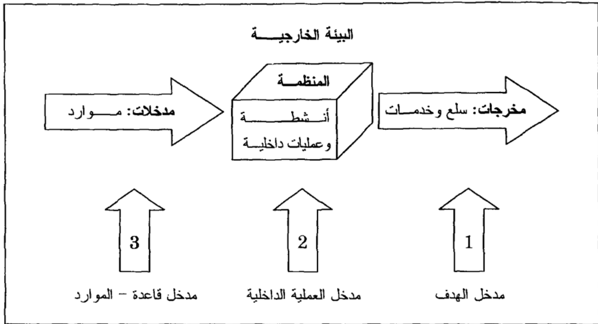
ت	المرجع	المفاهيم والتصورات
1	Georgopoulos & Tannenbourn, 1957: 535.	قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاية والتكيف للمشكلات البيئية والداخلية.
2	Etzion, 1960: 8.	هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها.
3	Seashore & Yuchtman, 1967: 377.	مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة من أجل الحصول على احتياجاتها من الموارد النادرة والمهمة لاستمرار نشاطها.
4	Mott, 1972: 17.	إن المنظمة الفاعلة هي التي تقدم أكثر مخرجات وأعلى نوعية وتتكيف لبيئتها.
5	Alver, 1972: 717.	قابلية المنظمة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تنجزها.
6	Hicks & Gullett, 1973:253.	القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح Stakeholders.
7	Pefeffer & Salancik, 1974.	قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعة المهتمة بالمنظمة.
8	Penning, 1975: 393.	هي دالة للتطابق الجيد والانسجام بين المتغيرات البيئية والهيكلية.
9	Bobbit, et. al., 1978: 4.	تتحقق الفاعلية عند تحقيق النتائج المرغوبة.

تابع جدول (1)

ت	المرجـــــع	المفاهيم والتصورات
10	Hofer & Schendel, 1978: 2.	إنها درجة تحقق المخرجات قياسًا بالمخطط.
11	Osborn, et. al., 1980: 52.	إنها الأوضاع داخل المنظمة ومخرجاتها مقارنة بالأنظمة المثالية.
12	Gaertner & Ramnarayon, 1983: 105.	إنها قدرة المنظمة على تقديم الفاعلية بما يرضي المنتفعين منها.
13	Steers, et. al., 1985: 72.	هي فاعلية المنظمة وكفاءتها* في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها.
14	Row, et. al., 1986: 84.	إنها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
15	Hodge & Anthony, 1988: 297.	هي قدرة المنظمة على استخدام موارد محددة لتحقيق هدف محدد قابل للقياس.
16	Robbins, 1990: 49.	إنها الدرجة التي تدرك فيها المنظمة أهدافها.
17	Carnall, 1990: 23.	الكفاية الآنية وقابلية التكيف للأحداث المستقبلية.
18	Sprout, 1991: 52.	إن الحكم على فاعلية المنظمة هو حكم شخصي يتم من قبل مجموعة مختلفة من أصحاب المصالح.
19	Hodge & Anthony, 1991: 269.	الكيفية التي تستخدم فيها المنظمة مواردها لإنجاز أهدافها.
20	Hall, 1992: 252.	هي القابلية التي تتمتع بها المنظمة لاستثمار بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لأداء عملها.
21	Naraynan & Nath, 1993: 157.	حكم شخصي يتعلق بدرجة أداء المنظمة لوظائفها بما يحقق الرضا عنها.
22	Daft, 2001: 64.	المدى الذي تتحقق فيه الأهداف المتعددة للمنظمة سواء كانت الرسمية أو الخاصة.

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادًا على المصادر الواردة في متن الجدول.

* ميز (Drucker, 1976) بين الفاعلية والكفاءة، فالفاعلية Effectiveness تعني عمل الأشياء الصحيحة Doing Right Things، والكفاءة Efficiency هي عمل الأشياء بشكل جيد Doing Things Well.



Source: Daft, 2001: 65.

شكل (5)

المداخل الموقفية لقياس الفاعلية التنظيمية كما يراها Daft

1- **مدخل الهدف Goal Approach**: ويتعلق بجانب المخرجات، وفيما إذا كانت المنظمة تـستطيع تحقيـق أهدافها في الوقت المحدد وضمن المستوى المطلوب، ويعد (Daft, 2001: 65) هـذا المـدخل الوسـيلة الأكثر منطقية في تقدير وقياس فاعلية المنظمة، باعتبار أن المنظمات تقوم أساسًا لتحقيق أهداف محـددة من المخرجات أو الأرباح أو رضا الزبائن، وهو يصب بالتالي في قياس التقدم الحاصل باتجاه تحقيق تلك بالأهداف. وحدد (Bedeian & Zammut, 1991: 63) ثلاث صعوبات تواجه تطبيق هـذا المـدخل هي: أن الأهداف حالات مثالية، وتعددية الأهداف، وعدم وضوح المعايير المستخدمة.

2- **مدخل قاعدة - الموارد Resource- Based Approach**: ينظر هذا المدخل إلى المدخلات اللازمـة للعمليات التحويلية، ويرى أن المنظمات يجب أن تنجح في الحصول على الموارد الثمينة وإدارتهـا لكـي تكون فاعلة، وتعرف الفاعلية وفقًا لهذا المنظور بأنها قابلية المنظمة في الحصول على الموارد ذات القيمة والنادرة بشكل نسبي أو مطلق والنجاح في عملية دمجها وإدارتهـا (Russo & Fouts, 1997: 534). وأشار (Bedeian & Zammute, 1991: 67) إلى ثلاث صعوبات تواجه تطبيق هذا المـدخل هـي: صعوبة تشغيل المدخل، تحديد الموارد ذات العلاقة، والتركيز الزائد في الحصول على الموارد.

3- **مدخل العملية الداخلية Internal Process Approach**: تقاس الفاعلية وفقًا لهذا المدخل بالكفاءة والصحة الداخلية للمنظمة والتي تتمثل بعدة أوجه منها، قناعة وسعادة العاملين، تعاون أنشطة الأقسام لتحقيق إنتاجية عالية ... وغيرها، ولا يهتم هذا المدخل بالبيئة الخارجية وإنما العنصر المهم في قياس الفاعلية هنا هو كيفية أداء المنظمة لعملياتها (Daft, 2001: 68).

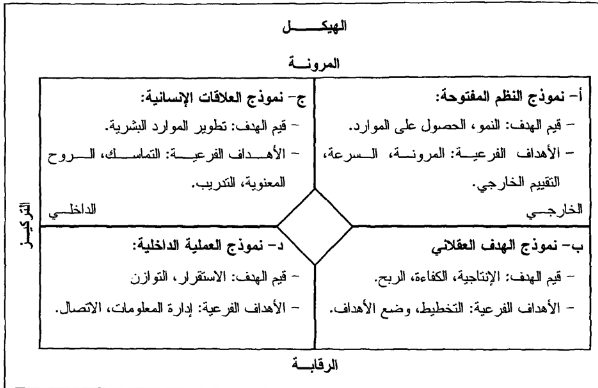
القسم الثاني- مداخل الفاعلية المتوازنة Balanced Effectiveness Approaches: ترى المداخل التكاملية المتوازنة أن المنظمات تعمل بعدة أشياء وتمتلك عدة مخرجات، فهي تحاول أن توازن بين مختلف أجزاء المنظمة بدل التركيز على جزء واحد، وتضم هذه المداخل عدة مؤشرات ضمن الإطار الواحد، وتشمل: مدخل أصحاب المصلحة، ومدخل القيم التنافسية، ويمكن إيجازها كما يأتي:

1- **مدخل أصحاب المصلحة أو الجمهور Stakeholders or Constituency Approach**: عرف (Tusi, 1990: 458; Fombrun & Shanley, 1990: 233) أصحاب المصلحة بأي مجموعة داخل أو خارج المنظمة تمتلك حصة في الأداء التنظيمي. فالدائنون، والمجهزون، والمستخدمون، والمالكون كلهم أصحاب مصلحة. ويعد توافر القناعة لمثل هذه المجاميع مؤشرًا للأداء التنظيمي، ويمتلك كل صاحب مصلحة مؤشرًا مختلفًا للفاعلية بسبب اختلاف مصالحهم في المنظمة. ويعد (Oldcorn & Parker, 1996: 11) هذه النقطة من أهم محددات هذا المدخل الذي يتميز بالنظرة الشمولية للفاعلية، فهي تشمل المدخلات والعمليات، إضافة إلى المخرجات على العكس من المداخل الثلاثة السابقة.

2- **مدخل القيم التنافسية Competing Values Approach**: يربط هذا المدخل مؤشرات الأداء التي يتم اعتمادها من قبل المديرين والباحثين باستخدام قائمة شاملة من المؤشرات، ويبين الشكل (6) أربعة نماذج للفاعلية على وفق مدخل القيم التنافسية تنتج عن الترابط بين بعدين هما:

البعد الأول- التركيز التنظيمي Organizational Focus: ويهتم بالقيم المتعلقة بالقضايا الداخلية أو الخارجية للمنظمة، حيث يشير التركيز الداخلي Internal Focus إلى اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين، بينما يشير التركيز الخارجي External Focus إلى التأكيد على مصلحة المنظمة وعلاقاتها بالبيئة.

البعد الثاني- هيكل المنظمة Organizational Structure فيما إذا كان مستقرا (Stabile) أو مرنا (Flexible)، فالاستقرار يشير إلى تقييم الإدارة للكفاءة والرقابة من أعلى إلى أسفل Top-Down Control، بينما تشير المرونة إلى قيم التعلم والتغيير.



Source: Narayanan & Nath, 1993:167; Daft, 2001: 71

شكل (6)
النماذج الأربعة للفاعلية على وفق مدخل القيم التنافسية

المبحث الثاني: منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث:

يثار التساؤل عن مدى تأثير بعض العوامل (التي تتصف بالحداثة النسبية في الفكر التنظيمي) في فاعليـــة المنظمة، وقد وقع الاختيار على القوة التنظيمية وإدارة المعرفة حسبما أشارت إليه الدراسات الواردة في مقدمة البحث، لتحديد أثر هذين العاملين في فاعلية المنظمة، ومن أجل توضيح ذلك، فقد تمت إثارة بعض التـــساؤلات التي تشكل إطارا لمشكلة البحث، وعلى النحو الآتي:

أ- هل ترتبط القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وفاعلية المنظمة بعلاقات ذات دلالة معنوية؟

ب- هل تؤثر القوة التنظيمية في فاعلية المنظمة؟

ج- هل تؤثر إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة؟

د- هل تؤثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع في فاعلية المنظمة؟

ثانيًا- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

أ- إلقاء الضوء على مفاهيم ومصادر القوة التنظيمية، ومفاهيم ومداخل إدارة المعرفة، إذ لا يمكن لأية منظمة معاصرة البقاء والنمو دون الالتفات إلى أهمية هذين المتغيرين وتأثيرهما في تحقيق فاعلية المنظمة تحديدًا وقياسًا بوصفها أحد الاختبارات الأساسية للحكم على حسن أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة.

ب- تقديم أنموذج معرفي وميداني جديد يبين أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية في شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط.

ثالثًا- أهداف البحث:

تتحدد أهداف البحث بالآتي:

أ- تحديد العلاقة بين القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وفاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث.

ب- تحديد أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة كل على انفراد في فاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث.

ج- تحديد أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع في فاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث.

د- تقديم التوصيات المناسبة للشركات المبحوثة في ضوء ما ستفرزه نتائج البحث.

رابعًا- متغيرات البحث وطرائق قياسها:

اعتمد البحث على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

أ- **القوة التنظيمية:** تعبر عن قوة المدير في التأثير على قرارات المنظمة، وقد تم الاعتماد على دراسات (Kenny & Wilson, 1984; Rahim, 1989) في قياس هذا المتغير الذي استخدمته دراسة (الجميلي، 2004)، حيث تمت الاستفادة منها بعد تكييف المقياس ليتلاءم مع طبيعة وأهداف هذا البحث، ويتكون هذا المقياس من خمسة متغيرات فرعية تم التعبير عنها بالفقرات (1-13) في استمارة الاستبانة[1]، هي: القوة الشرعية (1-3)، قوة المعلومات (4-5)، قوة الخبرة (6-9)، قوة الارتباط (10-11)، والقوة المرجعية (12-13).

(1) انظر ملحق (1).

ب- **إدارة المعرفة:** تم اعتماد المعرفة الصريحة وفقًا لتصنيف (Daft, 2001) الذي استخدمته دراسة (الكبيسي، 2002) في جزء من أنموذجها، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة التي اعتمدت على مقياس (Stewart, 1999; Tsai, 2000)، لكون هذا المقياس يتلاءم مع طبيعة وأهداف هذا البحث، حيث يتكون من سبعة متغيرات فرعية تمثل أبعاد المعرفة الصريحة تم التعبير عنها بالفقرات (14-30) في استمارة الاستبانة وهي: السوق (14-15)، والزبائن (16-17)، والاتصالات (18-20)، والتكنولوجيا (21-23)، والمجهزون (24-25)، والمنافسون (26-27)، وبراءات الاختراع (28-30).

ج- **فاعلية الشركة:** تعني دالة التطابق الجيد والانسجام بين متغيرات البحث المستقلة، وهي القوة والمعرفة، وقد تم الاعتماد على مقياس (Pennings, 1975) الذي استخدمته دراسة (آل ياسين، 1998)، حيث تمت الاستفادة منها بعد تكييف المقياس ليتلاءم مع طبيعة وأهداف البحث، ويتكون هذا المقياس من ثلاثة متغيرات فرعية تم التعبير عنها بالفقرات (31-34) في استمارة الاستبانة، وهي: الروح المعنوية (31)، والقلق (32-33)، والأداء (34).

وقد استخدم مقياس Likert الخماسي لقياس شدة الإجابة لمتغيرات البحث كافة، وتم التأكد من صدق الاستبانة (validity) وثباتها (Reliability) بمفهومي الاستقرار والاتساق، حيث تم احتساب معامل الاستقرار بموجب طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest Method) باستخدام معامل ارتباط (Spearman)، فيما تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتحقق من الثبات بمفهوم الاتساق، وقد كانت جميع النتائج أعلى من الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإدارية والسلوكية وهو (60%) (Mudisk, 1990: 89).

خامسًا- فرضيات البحث:

وصولاً إلى أهداف البحث، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** ترتبط القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وفاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث بعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية، وتنبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية:
  - الفرضية الفرعية الأولى: ترتبط القوة التنظيمية بعلاقة معنوية مع إدارة المعرفة.
  - الفرضية الفرعية الثانية: ترتبط القوة التنظيمية بعلاقة معنوية مع فاعلية المنظمة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: ترتبط إدارة المعرفة بعلاقة معنوية مع فاعلية المنظمة.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** تؤثر القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة كل على انفراد، وبشكل مجتمع في فاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث وتنبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر القوة التنظيمية معنويًا في فاعلية المنظمة.
- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر إدارة المعرفة معنويًا في فاعلية المنظمة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع معنويًا في فاعلية المنظمة.

سادسًا- نموذج البحث:

من أجل توضيح مشكلة البحث وفرضياته، تم وضع نموذج يمثل شكلاً مبسطًا للعلاقة بين متغيرات البحث كما هو مبين في الشكل (7).

سابعًا- حدود البحث وعينته:

يتحدد مجتمع البحث بشركات القطاع الصناعي المختلط الذي يبلغ عددها (25) شركة منتشرة في انحاء العراق، وقد تم اختيار هذا القطاع لأسباب عديدة منها:

1- يحتل القطاع الصناعي مكانة متميزة في الاقتصاد العراقي.

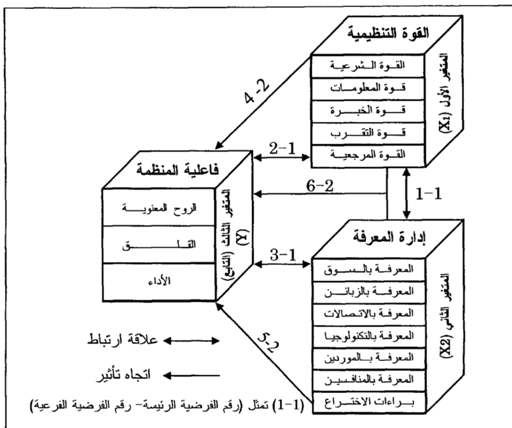
2- تعدد مصادر القوة البيئية والداخلية المؤثرة على شركات هذا القطاع.

3- يتعامل هذا القطاع مع السوق، والزبائن، والموردين، والمنافسين، والاتصالات بشكل مباشر، مما يعزز أهمية المشاركة بالمعرفة.

4- تتنافس شركات هذا القطاع مع مثيلاتها المحلية والأجنبية، مما يعزز دور الفاعلية كمؤشر لقياس حسن الأداء.

ولانتخاب عينة تمثل مجتمع البحث، فقد تم اختيار جميع الشركات التي تقع في مدينة بغداد، وتمتلك إنتاجًا تجاريًا، وتوفر البيانات اللازمة لإنجاز البحث والبالغ عددها عشر شركات، وهي عينة عمدية[1] تمثل (40%) من المجتمع الأصلي، الأمر الذي يساعد على تعميم النتائج التي يمكن التوصل إليها خلال البحث.

[1] يمكن تعريف العينة غير الاحتمالية (العمدية) (Purposive Sample) بأنها العينة التي يتم أخذ الوحدات المكونة لها بطريقة تحكمية ولا تقوم على أساس عشوائي، ولمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى (Hogg & Craig, 1986: 16)



شكـــل (7)

نمـــوذج البحــــث

وشملت العينة القيادات الإدارية المتمثلة بالمديرين المفوضين ومديري الأقسام وبواقع (7) مديرين لكـــل شركة، أي أن عينة البحث تكونت من (70) مديرًا، منهم (10) مدراء مفوضين و (60) مدير قسم، وبلغ عدد الاستمارات المستردة (60)، أي أن نسبة الاسترداد (85.7%)، وقد استغرقت عملية التوزيع والاسترداد مـــدة شهرين هما أيلول وتشرين الأول(سبتمبر وأكتوبر) من عام 2005، يذكر أن الأقسام التي شملها البحث هـــي (الإنتاج، والمبيعات، والأفراد، والحسابات، والبحث والتطوير، والسيطرة النوعية)، وتمثل هذه الأقسام القاســم المشترك للشركات عينة البحث.

ثامنًا- الأساليب الإحصائية:

لغرض وصف وتحليل البيانات، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية: (1) الوسط الحسابي لتحديــد مستوى استجابة المديرين لمتغيرات البحث ومقاييسه. (2) الانحراف المعياري لحــساب مقــدار تــشتت قـــيم

الإجابات عن الوسط الحسابي. (3) معامل ارتباط (Spearman) لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث. (4) T- test لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط. (5) F- test لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغير أو المتغيرات المستقلة (القوة التنظيمية (x1) والمعرفة (x2) كل على انفراد وبشكل مجتمع، في المتغير التابع (y) فاعلية المنظمة. (6) R2 معامل التغيير (التحديد) لتوضيح مقدار ما يفسره المتغير أو المتغيرات المستقلة من تغيرات تطرأ على المتغير التابع.

وتمت الاستعانة بالبرامج الإحصائية (Spss ver 13/2004) تحت برنامج النوافذ (Windows) لاستخراج معظم النتائج.

المبحث الثالث- اختبار أنموذج البحث وفرضياته:

أولاً- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط الخطية بين متغيرات البحث والتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المشتقة عنها باستعمال معامل ارتباط Spearman واستخدام اختبار (t) لقياس معنوية هذه العلاقات، إذ توجد العلاقات المعنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة ≤ قيمة (t) الجدولية، ولا توجد هذه العلاقة إذا كانت (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية عند المستوى (0.05).

واستنادًا إلى ما تقدم سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث فقرات، تخصص كل فقرة لاختبار فرضية فرعية وكما يأتي:

1- العلاقة بين القوة التنظيمية وإدارة المعرفة/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يظهر الجدول (2) ما يأتي:

أ- ترتبط أغلب متغيرات القوة بعلاقة معنوية موجبة مع متغيرات المعرفة، باستثناء العلاقة بين القوة الشرعية والتكنولوجيا وبراءات الاختراع، والعلاقة بين قوة المعلومات والموردين والمنافسين، والعلاقة بين قوة الارتباط وبراءات الاختراع، والعلاقة بين القوة المرجعية والاتصالات والتكنولوجيا والمنافسين، حيث كانت قيم t المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

ب- اتجهت قيم معاملات الارتباط إلى الارتفاع بين قوة الخبرة وجميع متغيرات المعرفة، وبين قوة الارتباط وجميع متغيرات المعرفة باستثناء براءات الاختراع، وبين القوة الشرعية وبعدي الموردين والمنافسين، مقارنة بباقي القيم التي تراوحت بين حالتي انخفاض ومتوسط العلاقة، حيث كانت جميع قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بما يأتي:

- تقترن زيادة القوة الشرعية مع ارتفاع مستوى المعرفة (بالسوق والزبائن والاتصالات والموردين والمنافسين) بنسبة (71.4%).
- يؤدي توافر قوة المعلومات إلى ارتفاع مستوى المعرفة (بالسوق والزبائن والاتصالات والتكنولوجيا وبراءات الاختراع) بنسبة (71.4%).
- تقود زيادة قوة الخبرة إلى ارتفاع مستوى المعرفة بجميع متغيراتها، أي بنسبة (100%).
- تؤدي زيادة قوة الارتباط إلى ارتفاع مستوى المعرفة بجميع متغيراتها باستثناء براءات الاختراع بنسبة (85.7%).
- يؤدي توافر القوة المرجعية إلى ارتفاع مستوى المعرفة (بالسوق والزبائن والموردين وبراءات الاختراع) بنسبة (57.1%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى بنسبة تحقق قدرها (77.1%)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط تبادلية بين مصادر القوة التنظيمية ومستوى إدارة المعرفة في أغلب أبعادها.

2- العلاقة بين القوة التنظيمية وفاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يظهر الجدول (3) ما يأتي:

أ- ترتبط جميع متغيرات القوة بعلاقة معنوية موجبة مع متغيرات الفاعلية (الروح المعنوية والأداء) في حين انعدمت العلاقة بين متغيرات القوة ومتغير القلق، حيث كانت قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

ب- اتجهت قيم معاملات الارتباط إلى الارتفاع بين قوة الشرعية والروح المعنوية (0.630) والأداء (0.628)، وبين قوة الخبرة والروح المعنوية (0.639)، وبين قوة الارتباط والروح المعنوية (0.535) والأداء (0.580) مقارنة بباقي القيم التي تراوحت بين حالتي انخفاض ومتوسط العلاقة، وكانت جميع قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بما يأتي:

- إن الزيادة في جميع متغيرات القوة تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الأداء بنسبة (100%) لكل منها.
- لا توجد علاقة بين متغيرات القوة والقلق الذي يشعر به الأفراد عينة البحث.
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية بنسبة تحقق قدرها (66.7%)، وهذا يعني أن الشركات عينة البحث تستخدم مصادر القوة التنظيمية في رفع الروح المعنوية وزيادة الأداء.

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط Spearman (r_s) بين "القوة التنظيمية وإدارة المعرفة" وقيم t المحسوبة (N=60)

إدارة المعرفة / القـــوة التنظيمية	السـوق		الزبائـن		الاتصـالات		التكنولوجيـا	
	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة
الشرعيـــة	*0.433	3.555	*0.415	3.475	*0.402	3.344	0.149	1.148
المعلومـــات	*0.372	3.053	*0.391	3.235	*0.439	3.721	*0.385	3.178
الخبـــرة	*0.601	5.730	*0.703	7.533	*0.633	6.228	*0.612	5.895
الارتبـــاط	*0.520	4.638	*0.572	5.314	*0.562	5.175	*0.549	5.004
المرجعيـــة	*0.250	1.966	*0.243	1.908	0.149	1.148	0.171	1.322

تابع جدول (2)

إدارة المعرفة / القوة التنظيمية	الموردون		المنافسون		براءات الاختراع	
	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة
الـــشرعيـــة	*0.500	4.396	*0.512	4.542	0.180	1.394
المعلومـــات	0.210	1.636	0.202	1.570	*0.369	3.025
الخبـــرة	*0.721	7.925	*0.725	8.019	*0.625	6.099
الارتبـــاط	*0.532	4.788	*0.588	5.537	0.152	1.171
المرجعيـــة	*0.225	1.758	0.164	1.266	*0.233	1.825

* معنوية عند مستوى 0.05 قيمة (t) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية (58)=1.671

جدول (3)

قيم معاملات ارتباط Spearman (r_s) بين "القوة التنظيمية وفاعلية المنظمة" وقيم t المحسوبة (N=60)

إدارة المعرفة / القوة التنظيمية	الروح المعنوية		القلق		الأداء	
	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة
الشرعية	*0.630	6.178	0.156	1.203	*0.628	6.148
المعلومات	*0.250	1.966	0.181	1.401	*0.450	3.838
الخبرة	*0.639	6.330	0.172	1.330	*0.442	3.754
الارتباط	*0.535	4.825	0.149	1.148	*0.580	5.424
المرجعية	*0.370	3.033	0.152	1.171	*0.385	3.178

* معنوية عند مستوى 0.05 قيمة (t) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية (58)=1.671

3- العلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يظهر الجدول (4) ما يأتي:

جدول (4)

قيم معاملات ارتباط Spearman (r_s) بين "إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة" وقيم t المحسوبة (N=60)

إدارة المعرفة / القوة التنظيمية	الروح المعنوية		القلق		الأداء	
	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة
السوق	*0.650	6.516	*-0.735	8.262	*0.444	3.775
الزبائن	*0.688	7.224	*-0.711	7.704	*0.452	3.860
الاتصالات	*0.685	7.165	*-0.682	7.107	*0.462	3.968
التكنولوجيا	*0.625	6.099	*-0.695	7.368	*0.398	3.305
الموردين	*0.701	7.490	*-0.665	6.785	0.185	1.434
المنافسين	*0.697	7.403	*-0.742	8.433	*0.412	3.444
براءات الاختراع	*0.714	7.768	*-0.702	7.508	0.192	1.490

* معنوية عند مستوى 0.05 قيمة (t) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية (58)=1.671

أ- ترتبط اغلب متغيرات المعرفة بعلاقة معنوية مع متغيرات الفاعلية باستثناء العلاقة بين كل من المعرفة بالموردين والمعرفة ببراءات الاختراع مع الأداء (0.185) (0.192) حيث كانت قيم (t) المحسوبة < قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

ب- تميزت قيم معاملات الارتباط بين جميع متغيرات المعرفة والروح المعنوية بكونها مرتفعة وموجبة، وبين متغيرات المعرفة والقلق بكونها مرتفعة وسالبة، بينما تراوحت قيم المعاملات بين متغيرات المعرفة (عدا المعرفة بالموردين والمعرفة ببراءات الاختراع) والأداء بين حالتي انخفاض ومتوسط العلاقة وبكونها موجبة، حيث كانت جميع قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بما يأتي:

- يؤدي انتشار المعرفة بجميع متغيراتها إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى المدراء في الشركات عينة البحث بنسبة (100%).
- يؤدي انتشار المعرفة بجميع متغيراتها إلى انخفاض القلق لدى المدراء في الشركات عينة البحث بنسبة (100%).
- يؤدي انتشار المعرفة بجميع متغيراتها (باستثناء متغيري المعرفة بالموردين والمعرفة ببراءات الاختراع) إلى زيادة الأداء بنسبة (71.4%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة تحقق قدرها (90.7%)، وهذا يعني أن الشركات عينة البحث تستخدم مصادر المعرفة في زيادة فاعلية المنظمة في أغلب أبعادها.
- تؤكد نتائج تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث السابقة، تحقق الفرضية الرئيسة الأولى بنسبة (78.87%).

ثانيًا- اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد تأثير المتغيرين المستقلين القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد (فاعلية المنظمة) باختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المشتقة عنها وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis واستخدام اختبار Fisher (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، حيث يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة ≤ قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة < قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0.05).

وبناء على ما تقدم سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية فرعية، وكما يأتي:

1- تأثير القوة التنظيمية في فاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوضح الجدول (5) ما يأتي:

جدول (5)

قيم F المحسوبة و R^2 لقياس تأثير القوة التنظيمية في فاعلية المنظمة (N=60)

فاعلية المنظمة	الروح المعنوية		القلـــق		الأداء	
	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2
القوة التنظيمية	*3.299	0.234	1.556	0.126	*3.542	0.247

* معنوية عند مستوى 0.05   قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.05 وفق الصيغة (0.05، 54، 5) F تساوي 2.368

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغير المستقل القوة في متغيري الفاعليـــة (الـــروح المعنويـــة والأداء) (3.299) (3.542) > قيمة (F) الجدولية (2.368) عند مستوي (0.05) وبلغت قيم معامـــل التحديد (R2) (0.234) (0.247) وهي تمثل مقدار ما يفسره متغير القوة من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (الفاعلية) من خلال هذين المتغيرين.

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد القلق (1.556) < قيمة (F) الجدولية (2.368) وبلغت قيمة (R2) (0.126).

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي للقوة في المتغيرات الفرعية للفاعليـــة (الـــروح المعنويـــة والأداء) بنـــسب تفـــسير (23.4%) و(24.7%).
- عدم وجود تأثير للقوة في متغير الفاعلية (القلـــق) يؤكده انخفاض نسبة التفسير التي بلغت (12.6%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الرابعة بنسبة تحقق قدرها (66.7%).

2- تأثير إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يوضح الجدول (6) ما يأتي:

جدول (6)

قيم F المحسوبة و R^2 لقياس تأثير إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة (N=60)

فاعلية المنظمة	الروح المعنوية		القلـــق		الأداء	
	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2
إدارة المعرفة	*6.379	0.462	*7.310	0.496	1.129	0.123

* معنوية عند مستوى 0.05   قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.05 وفق الصيغة (0.05، 52، 7) F تساوي 2.166

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغير المستقل المعرفة في متغيري الفاعلية (الروح المعنوية والقلق) (6.379) (7.310) > قيمة (F) الجدولية (2.166) عند مستوى (0.05) وبلغت قيم معامل التحديد (R2) (0.462) (0.496) وهي تمثل مقدار ما يفسره متغير المعرفة من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (الفاعلية) من خلال هذين البعدين.

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة للأداء كمتغير من متغيرات الفاعلية (1.129) < قيمة (F) الجدولية (2.166) وبلغت قيمة (R2) (0.132).

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي للمعرفة في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والقلق) بنسب تفسير (46.2%) و(49.6%).
- عدم وجود تأثير معنوي للمعرفة في متغير الفاعلية (الأداء) يؤكده انخفاض نسبة التفسير التي بلغت (13.2%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الخامسة بنسبة تحقق قدرها (66.7%).

3- تأثير القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

يوضح الجدول (7) إن قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين القوة والمعرفة

جدول (7)

قيم F المحسوبة و R^2 لقياس تأثير القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة (N=60)

فاعلية المنظمة	الروح المعنوية		القلق		الأداء	
	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2
القوة التنظيمية وإدارة المعرفة	*2.090	0.348	*2.155	0.355	*1.929	0.330

* معنوية عند مستوى 0.05 قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.05 وفق الصيغة (0.05، 47، 12) F تساوي 1.917

مجتمعين في متغيرات الفاعلية (الروح المعنوية والقلق والأداء) قد بلغت (2.090) (2.155) (1.929) على التوالي > قيمة (F) الجدولية (1.917) عند مستوى (0.05) وبلغت قيم معامل التحديد (R2) (0.348) (0.355) (0.330) وهي تمثل مقدار ما يفسره المتغيران المستقلان مجتمعين من التغيرات التي تطرأ على أبعاد المتغير المعتمد (الفاعلية) كل على انفراد.

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي غير عال لمتغيري القوة والمعرفة بشكل مجتمع في أبعاد الفاعلية (الروح المعنوية والقلق والأداء) وبنسب تفسير منخفضة نسبيا (34.8%) و(35.5%) (33%). أما النسب المكملة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى تقع خارج نموذج البحث.
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية السادسة بنسبة تحقق قدرها (100%) ولكن بنسب منخفضة.
- تؤكد نتائج تحقق الفرضيات الفرعية (الرابعة والخامسة والسادسة) تحقق الفرضية الرئيسة الثانية بنسبة (77.8%).

المبحث الرابع– الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً– الاستنتاجات:

1- أظهرت نتائج اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات البحث ما يأتي:

- بلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات القوة التنظيمية وإدارة المعرفة (27) معامل من مجموع (35) وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الأولى بنسبة (77.14%).
- بلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات القوة التنظيمية وفاعلية المنظمة (10) معامل من مجموع (15) وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الثانية بنسبة (66.7%).
- بلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة (19) معامل من مجموع (21) وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة (90.48%).
- وبلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات البحث المختلفة (56) معامل من مجموع (71) وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الرئيسة الأولى بنسبة (78.87%).

2- أظهرت نتائج اختبار معاملات الانحدار (التأثير) بين متغيرات البحث ما يأتي:

- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقوة التنظيمية في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والأداء) وبنسب تفسير (R^2) (23.4%) (24.7%) ويثبت هذا الاستنتاج صحة تحقق الفرضية الفرعية الرابعة بنسبة (66.7%).
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والقلق) وبنسب تفسير (R^2) (46.2%) (49.6%) ويثبت هذا الاستنتاج صحة تحقق الفرضية الفرعية الخامسة بنسبة (66.7%).

- هناك تأثير ذو دلالة معنوية غير عال لمتغيري القوة التنظيمية وإدارة المعرفة مجتمعين في جميع أبعاد الفاعلية (الروح المعنوية والقلق والأداء) وبنسب تفسير (R^2) منخفضة نسبيا (34.8%) (35.5%) (33%) ويثبت هذا الاستنتاج صحة تحقق الفرضية الفرعية السادسة بنسبة (100%).
- تؤكد الاستنتاجات الواردة ضمن الفقرة (2) أعلاه صحة تحقق الفرضية الرئيسة الثانية بنسبة (77.8%).

ثانيًا- التوصيات:

1- الاهتمام بالقوة التنظيمية بوصفها عامل مؤثر في فاعلية المنظمة وذلك من خلال:

- تعزيز القوة الشرعية للمديرين وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لإصدار الأوامر واتخاذ القرارات.
- إنشاء شبكات مناسبة لتدفق المعلومات من وإلى المواقع الأساسية في الشركات عينة البحث لتبادل المعرفة وتدعيم قوة المعلومات.
- تطوير رأس المال الفكري المتمثل بمهارات ومعارف وقابليات المديرين من أجل تعزيز قوة الخبرة في هذه الشركات.
- زيادة قوة الارتباط مع المجموعات المؤثرة داخل وخارج الشركات المبحوثة للاستفادة من معرفتهم وأفكارهم ودعمهم وتعاونهم لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة.
- الاستفادة من المؤهلات والسمات الشخصية للمديرين من أجل كسب ولاء الأفراد العاملين وبالتالي تعزيز موقع القوة المرجعية في الشركات المبحوثة.

2- السعي إلى إشاعة مفهوم المشاركة بالمعرفة وتسهيل عمليات التعلم التنظيمي بوصفها عوامل مؤثرة في فاعلية المنظمة وذلك من خلال:

- تهيئة الأسباب العقلية للإسهام في تكوين أراء واتجاهات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط الشركات عينة البحث.
- رفع المهارات والقدرات المهنية والتقنية اللازمة لأداء الأعمال داخل هذه الشركات.
- التركيز على رفع مستوى المعرفة الصريحة وهي معرفة رسمية ومنظمة يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين، وتشمل المعرفة بالسوق والزبون والاتصالات والتكنولوجيا والموردين والمنافسين وبراءات الاختراع.

3- الاهتمام بالفاعلية التنظيمية بوصفها أحد الاختبارات الأساسية للحكم على حسن أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة، وذلك من خلال:

- اعتماد مداخل الفاعلية الموقفية (الهدف، والموارد، والعملية الداخلية) ومداخل الفاعلية المتوازنة (أصحاب المصالح، والقيم التنافسية) وذلك من أجل الاستفادة من الطروحات النظرية في هذا المجال.

- السعي إلى تكييف نماذج مدخل القيم التنافسية (النظم المفتوحة، والهدف العقلاني، والعملية الداخلية، والعلاقات الإنسانية) من أجل استخدامها لقياس الفاعلية في الشركات عينة البحث.

4- السعي إلى تكييف متغيرات القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع من أجل زيادة الفاعلية لهذه الشركات لما تمتلكه من بيئة مناسبة لذلك، ويأتي دور وزارة الصناعة والمعادن كبيرا في المساعدة على تحقيق هذا المسعى.

5- ليست القوة والمعرفة فقط هما المتغيران اللذان يؤثران في الفاعلية. وهذا ما أكدته نسب التفسير التي لم تصل في أحسن الأحوال إلى أكثر من (35.5%) في كل متغير فرعي، وهو ما يدعو الباحث للتوصية بدراسة متغيرات أخرى تؤثر في فاعلية شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط ولم تدخل في نموذج البحث.

6- دعوة شركات القطاع الصناعي في البلدان العربية إلى ضرورة استحداث أقسام خاصة بالمعرفة وتفعيل أقسام البحث والتطوير.

7- أهمية اختبار نموذج البحث في منظمات عراقية وعربية أخرى مثل شركات التامين أو المصارف أو الجامعات أو في منظمات تجارية أو تربوية أو صحية وغيرها.

8- الدعوة إلى تطبيق نموذج البحث في شركات القطاع الصناعي في البلدان العربية.

9- استخدام وسائل إحصائية أخرى من أجل اختبار نموذج البحث ومتغيراته.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم:

1- آل ياسين، محمد محمد حسن. 1998، ***إدراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة، العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط***"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد.

2- الجميلي، خميس طلب عباس. 2004، ***أثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي: دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام***"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية.

3- الخفاجي، نعمة عباس. 1996، ***المدخل المعرفي في تحليل الاختبار الاستراتيج: دراسة اختبارية في صناعة التامين العراقية***"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد.

4- الريشهري، محمد. 1421 هـ، ***منتخب ميزان الحكمة***. بغداد: مكتبة العروة الوثقى.

5- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم. 2002، ***إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط***"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية.

ثانيا- مراجع باللغة الأجنبية:

A- Books:

1- Alver, E. 1972," ***Behavioral Decision Organization***", Prentice-Hall, USA, 1972.

2- Andrews, P.; R. Herschel; and J. Baird. 1996, "***Organizational Communication***", Boston, Houghton Mifflin Company.

3- Bedeian, A. and R. Zammuto. 1991,"***Organizations: Theory and Design***", The Dryden Press, Chicago.

4- Bobbit, H. et. al. 1978,"***Organizational Behavior: Under Standing and Prediction***", N. J., Parent.

5- Buchanan, D. and A. Huczynski. 1997, "***Organizational Behavior***", 3rd ed., London, Prentice-Hall.

6- Carnell, C. 1990," ***Managing Change in Organizations***", Prentice Hall, London.

7- Certo, S. 1997," ***Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment***", Prentice-Hall International, Inc.

8- Daft, R. 2001," ***Organization Theory and Design***", 7th ed., USA, DPS Associates, Inc.

9- Drummond, H. 2000, "***Introduction to Organizational Behavior***", New York, Oxford University Press.

10- Etzion, A. 1964," ***Modern Organization***", Englewood cliffs, N. J. prentice Hall.

11- Griffin, R. 1993," ***Management***", 4th ed., Houghton Mifflin Co., Boston.

12- Hach, M. 1997, "***Organization Theory: Modern Symbolic and Post-modern Perspectives***", Great Britain.

13- Hall, R. 1992," ***Organizations: Structure, Process, and Outcomes***", Prentice Hall, Englewood cliffs, N. J.

14- Hellriegel, D.; J. Slocum; and R. Woodsman. 2001, "***Organizational Behavior***", USA, Southwestern College Publishing.

15- Hicks, H. and C. Gullett. 1973," ***Organizations: Theory and Behavior***", McGraw-Hall, Inc., Singapore.

16- Hodge, B. and W. Anthony. 1991, "***Organization Theory: A strategic Approach***", 4th ed., Allyn and Bacon.

17- Hoge, B. and W. Anthony. 1988. " ***Organizations Theory***", 3rd ed., Allyu and Bacon,. Inc., Boston.

18- Luthans, F. 1985," ***Organizational Behavior***", 4th ed., McGraw-Hill Book Company, Singapore.

19- Mcshane, S. and M. Glinow. 2000," ***Organizational Behavior***", McGraw-Hill, Co. Inc,.

20- Moorhead, G. and R. Griffin. 1995," ***Organizational Behavior***", Boston, Houghton Mifflin Company.

21- Mott, P. 1972," ***The Characteristic of Effective Organization***", Harper & Row, New York.

22- Narayanan, V. and R. Nath. 1993," ***Organizations Theory: A Strategic Approach***", Richard D. Irwin, Inc.

23- Nonaka, I. and H. Takeuchi. 1995," ***The Knowledge Creating Company***", New York, Oxford University Press.

24- Oldcorn, R. and D. Parker. 1996," ***The Strategic Investment Decision***", London, Pitman.

25- Osborn, R.; J. Hunt, and L. Jauch. 1980," ***Organizations Theory***", John Wiley and Sons, Inc.

26- Pfeffer, J. 1982," ***Organization and Organization Theory***", Boston: Pitman Publishing.

27- Pfeffer, J. and G. Salanick. 1974," ***The External Control of Organization***", Harper & Row, New York.

28- Robbins, S. 1990," ***Organization Theory: Structure, Designs and Applications***", 3rd ed., New Jersey, Prentice-Hall.

29- Robbins, S. 2001," ***Organizational Behavior***", 9th ed., N. J., Prentice-Hall, Inc.

30- Row, A.; R. Mason; and K. Dickel. 1986, "***Strategic Management and Business Policy***", 2nd ed., Inc., Canada.

31- Schermerhorn, J.; J. Hunt, and R. Osborn," ***Organizational Behavior***", John Wiley.

32- Steers, R. 1985," ***Organizations Effectiveness***", New York, Publishing Co.

33- Stewart, T. 1999," ***Intellectual Capital***", New York.

34- Turban, E.; E. Mclean, and J. Wetherbe. 1999," ***Information Technology for Management,***" John Wiley and Sons, Inc.

35- Williams, J.; A. Dubrin, and H. Sisk. 1985, "***Management and Organization***", 5th ed., Cincinnati, South-Western Publishing Co.

B- Periodicals:

1- Astly, W. and P. Sochder. 1984, "Structural Sources of Intraorganizational Power", ***Academy of Management Review,*** Vol. 9.

2- Formbrun, C. and M. Shanley. 1990,"What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", ***Academy of Management Journal,*** 33.

3- French, J. and B. Raven. 1959, "The Bases of Social Power", ***Studies in Social Power.***

4- Georgopoulos, B. and B. Tannebaum. 1957, "A Study of Organizational Effectiveness", ***American Sociological Review,*** 22, 1957.

5- Grant, R. 1996, "Toward a Knowledge-Based Theory of the firm", ***Strategic Management Journal,*** 17.

6- Hansen, M.; N. Nohria and T. Tierney. 1999, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", ***Harvard Business Review,*** March-April.

7- Hardy, G. 1985, "The Nature of Unobtrusive Power", ***Journal of Management Studies,*** Vol. 22, No. 1.

8- Hickson, D. et. al. 1971, "Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", ***Administrative Science Quarterly,*** Vol. 16, No. 2.

9- Kenny, G. and D. Wilson. 1984, "The Interdepartmental Influence of Managers", ***Journal of Management Studies,*** Vol. 21, No. 4.

10- Koeing, M. 1999, "Education for Knowledge Management", ***Information Service,*** Vol. 19, Issue, I.

11- Mayo, A. 1998, "Memory Bankers", ***People Management,*** 22 January 22.

12- O'Neill, R. and R. Quinn. 1993, "Application of the Competing Values Framework", ***Human Resource Management,*** 32.

13- Pennings, J. 1975, "The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness", ***Administrative Science Quarterly,*** Vol. 20, No. 2.

14- Rahim, M. 1989, "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision", ***Journal of Management,*** Vol. 15, No. 4.

15- Russo, M. and P. Fouts. 1997, "Resource-Based Perspective on Corporate Environment Performance and Profitability", ***Academy of Management Journal***, Vol. 40, No. 3.

16- Seashore, S. and P. Yuchtman. 1967, "Factorial Analysis of Organizational Performance", ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 12, No. 1.

17- Tsai, Wenpin. 2000, "Social Capital Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkage", ***Strategic Management Journal***, Vol. 21, No. 9.

18- Tusi, A. 1990, "A Multiple-Constituency Model of Effectiveness", ***Administrative Science Quarterly***, 35.

الملحق (1): الاستبانـــة

السيد المدير المحترم

يهديكم الباحث أطيب تحياته راجيا التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة والتي تهدف إلى إنجاز بحث عن أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة/ دراسة ميدانيـة فـي عينـة مـن شركات القطاع الصناعي المختلط، أملا منكم الاهتمام لان إجاباتكم وأرائكم تعتبر مصدرا موثوقا من مـصادر البحث، علما بان هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط وليس هناك ضـرورة لـذكر الاسـم لأن الإجابات ستظهر على شكل أرقام إحصائية.

شاكرين تعاونكم ... مع التقدير الباحـث

ملاحظة: يرجى تأشير الإجابة المناسبة في الفراغ المخصص في نهاية كل سؤال بوضع الرقم الذي يعبر عما تراه ملائما من المقياس أدناه:

المتغيــر	الأسئلة	5	4	الإجابـــة 3	2	1
القـــــوة	1-13	اتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
المعرفـــة	14-30	عالية جدا	عالية	معتدلة	واطئة	واطئة جدا
الفاعليـــة	31-34	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما

أولا-	القوة التنظيمية	الإجابة
1-	يخولني موقعي الوظيفي صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل.	
2-	يمنحني موقعي الوظيفي حق إصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل من قبل المنتسبين.	
3-	يمنحني موقعي الوظيفي صلاحيات الطلب من منتسبي الشركة التعاون في قضايا العمل.	
4-	يتيح لي موقعي الوظيفي التحكم في تدفق البيانات والمعلومات ذات الأهمية في عمل الشركة.	
5-	يمنحني قربي من المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل الشركة.	
6-	يفضل منتسبو الشركة العمل باقتراحاتي لكوني أمتلك خبرة مهنية عالية.	
7-	أقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل.	
8-	أكسبتني مواقع العمل السابقة في الشركة خبرات واسعة.	
9-	أكسبتني مشاركاتي السابقة في الدورات التدريبية مهارات متنوعة.	
10-	أمتلك علاقات جيدة مع كافة مراكز اتخاذ القرار تجعل المنتسبين يسعون لكسب رضائي.	
11-	أمتلك علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصالح تجعلني أحظى بتأييد المسئولين في الوزارة.	
12-	يرغب منتسبو الشركة إقامة علاقات شخصية معي.	
13-	يؤيدني منتسبو الشركة لتأثرهم بشخصيتي وانجذابهم لي.	

ثانيا	إدارة المعرفة	الإجابة
14-	معدلات معرفة إدارة الشركة بحجم الطلب ونوعه في سوق الشركة	
15-	تمتلك إدارة الشركة معرفة مسبقة بمقدار استجابة السوق لمنتجاتها.	
16-	إن معرفة إدارة الشركة حول تمييز الزبون للعلاقة والاسم التجاري الخاص بها.	
17-	تمتلك الإدارة تصورات ومعلومات عن درجة ولاء الزبون للشركة.	
18-	تمتلك الإدارة معرفة بنوع الاتصال الوظيفي المطلوب لتنسيق مهام الشركة.	
19-	تمتلك الإدارة معرفة باتصالات الشركة مع الجهات الخارجية.	
20-	تتوفر معرفة في الشركة حول تقنية الاتصالات المحوسبة.	
21-	تمتلك الإدارة معرفة بما هو جديد في تقنية عمل الشركة.	
22-	هناك معرفة متراكمة بالتقنية الحالية للشركة.	
23-	تواكب الإدارة تطورات المعرفة التقنية في مجال عمل الشركة.	
24-	تمتلك إدارة الشركة معرفة بنوعية الموردين المتعاملين معها.	
25-	تتوفر لإدارة الشركة معرفة بالامكانات المالية والمادية للموردين.	
26-	إن معرفة إدارة الشركة لقدرات المنافسين لها.	
27-	تمتلك إدارة الشركة معرفة بالسياسات المستقبلية للمنافسين.	
28-	تمتلك الإدارة معرفة بأسلوب استثمار براءات الاختراع الداخلية والخارجية في الشركة.	
29-	تمتلك إدارة الشركة تصورا واضحا عن منتسبيها الذين لديهم براءات اختراع.	
30-	تتوفر لإدارة الشركة معرفة حول الأشخاص الذين يحملون براءات اختراع في بيئتها.	

ثالثاً	فاعلية الشركة	الإجابة
31-	هل أنت راض عن:	
	- عملك	
	- زملائك	
	- رئيسك	
	- الشركة كلها	
32-	تشعر أنك مشدود الأعصاب ومتوتر نتيجة لوظيفتك.	
33-	تعاني من الاضطراب بسبب ضغط الوظيفة.	
34-	هل تحقق أداء الشركة في هذه السنة مقارنة بالسنين الماضية.	

Organizational Power and Knowledge Management and their Impact on Organizational Effectiveness A Field Study on a Sample of Iraqi Mixed Industrial Sector Companies

Dr. Akram Alyasiry
College of Administration & Economics
Karbala University – Iraq

Dr. Fadhil Alameri
Assistant President
Al-Mustansiryah University - Iraq

Abstract

This Research deals with the relationship between Organizational Power, and knowledge management and measures their impact on organizational Effectiveness.

To ensure that, two main hypotheses are formulated and six hypotheses have emerged from it. All of these hypotheses were examined in (10) companies in Iraq mixed Industrial sector through preparing a special questionnaire. This questionnaire which is received by 60 (CEOs) consists of three divisions with (34) questions.

The first one is specialized to determine Organizational Power sources. The second division explores Explicit knowledge dimensions. And the final one dedicated to Organizational Effectiveness Indicators. For verifying these hypotheses, many Statistical Tools have been used, some of these tools are: Spearman Correlation Coefficient, (T) Test, Multiple Regression Analysis, Fisher Test.

The research proved that types and processes of Organizational Power and knowledge have significant relation and effects with the Organizational Effectiveness. A number of findings and recommendation made according to results of the research.

ملخصات الرسائل الجامعية

قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة
مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر*

د. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم حسانين

ملخص الأطروحة:

فكرة الأطروحة الرئيسة وأهميتها ومبرراتها:

يعتبر قياس الأداء عنصرا مهمًا في النظام الإداري للمنظمة، ويلعب دورا حيويا في تنفيذ إستراتيجيتها. وعلى الرغم من هذه الأهمية، تبين من مراجعة الأدبيات أن مداخل قياس الأداء الحالية غير ملائمة لهذا الدور، ومعظمها يركز على المؤشرات المالية، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل، بالإضافة إلى أنها غير كافية لقياس الأداء بكفاءة عالية، كما تتسم البيانات التي يتم الحصول عليها من هذه المقاييس بالطبيعة التاريخية التي تركز على أعمال المنظمة في الماضي، بينما لا تعكس أداءها المتوقع في المستقبل، كما تتجاهل قياس الأصول غير الملموسة مثل البحث والتطوير والموارد البشرية. وبالتالي لا توفر معلومات تمكن صانع القرار من تقييم أداء المنظمة. هذا بالإضافة إلا أن كثيرا منها لا يتلاءم وطبيعة الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة، ومعظم مداخل قياس الأداء غالبا ما تركز على بعد واحد في عملية القياس وبالتالي غالبا ما تفشل في تطوير قدرات المنظمة في الأجل الطويل والتي تحتاجها المنظمات العامة في هذه الأيام.

وبالتالي تلخصت المشكلة البحثية في التساؤل التالي: هل يمكن لمداخل قياس الأداء الحالية أن تفي بمتطلبات القياس في ظل المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات العامة؟، أو بعبارة أخرى هل تستطيع المنظمات العامة تحقيق أهدافها في ظل إمكانات مداخل قياس الأداء الحالية؟.

وترجع أهمية الدراسة إلى إنها تلقى الضوء على القصور الذي يواجه قياس الأداء في المنظمات العامة بصفة عامة، وفي شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر بصفة خاصة، في ظل المتغيرات البيئية (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، وغيرها) التي فرضت المنافسة الشديدة، وخاصة مع زيادة اهتمام المنظمات العامة بالمساءلة والشفافية، ومشاركة المواطن وتبنى الكثير من النظم الإدارية الحديثة لتفعيل الأداء والاهتمام بجودة الخدمة.

كما ترجع أهمية الدراسة في أنها تركز على أهمية تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن كأحد المداخل الحديثة التي يمكن أن تعالج مشكلات قياس الأداء في المنظمات العامة. وتهدف الدراسة إلى تقديم مقترح لتطبيق هذا المدخل في شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، ومعرفة إلى أي مدى يساهم هذا المدخل في علاج مشكلات قياس الأداء في المنظمات العامة.

---

* رسالة دكتوراه من قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة، مايو 2006.

منهجية البحث:

في إطار الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشبكة الإذاعات الإقليمية على مستوى جمهورية مصر العربية، وذلك في محاولة للتعرف على آراء العاملين في أهمية ودوافع قياس الأداء في الإذاعات الإقليمية، وكيف يتم القياس، والمؤشرات المستخدمة، ومدى الاستفادة من نتائج القياس، وأهم المشكلات التي تواجه عملية القياس، ومدى حاجة هذه الإذاعات إلى الاعتماد على أساليب جديدة في قياس الأداء.

مجتمع الدراسة الميدانية:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في شاغلي الوظائف الإعلامية (مذيع، مقدم برامج، محرر، مراسل، ومعد برامج) في شبكة الإذاعات الإقليمية، والتي تضم 10 إذاعات إقليمية على مستوى الجمهورية، هي: إذاعة القاهرة الكبرى، إذاعة الإسكندرية، إذاعة القناة، إذاعة شمال الصعيد، إذاعة وسط الدلتا، وإذاعة مرسى مطروح، إذاعة جنوب الصعيد، إذاعة الوادي الجديد، إذاعة شمال سيناء، إذاعة جنوب سيناء.

عينة الدراسة الميدانية:

نظرًا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قام الباحث باختيار عينة من شاغلي الوظائف الإعلامية بالإذاعات الإقليمية. وفي محاولة لاختيار عينة مناسبة للدراسة، قام الباحث، بعد استشارة عدد من المتخصصين، باختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية متعددة المراحل.

مناهج الدراســـة:

د الباحث خلال العمل في هذه الدراسة على المناهج البحثية التالية:

- المنهج الوصفي التحليلي:

تم استخدام المنهج الوصف التحليلي وذلك من خلال مراجعة الكتب العلمية والأبحاث والدراسات باللغتين العربية الإنجليزية المتعلقة بموضوع الدراسة. بالإضافة إلى دراسة بعض تجارب المنظمات العامة التي تطبق مدخل قياس الأداء المتوازن، للوقوف على أهم المشكلات التي تواجه عملية التطبيق، وأسباب توجه العديد من المنظمات في الفترة الحالية لتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن.

- منهج دراسة الحالة:

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة بهدف التعمق في دراسة شبكة الإذاعات الإقليميـــة للحـــصول علـــى البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة الإذاعات في الشبكة. وقد استعان بها الباحث في تحديد عينـــة الدراســـة، ومعرفة الطرق والأساليب المستخدمة في قياس الأداء في شبكة الإذاعات الإقليمية.

- **أدوات جمع البيانات:**

اعتمد الباحث على ثلاثة مصادر في جمع البيانات وهما:

المصدر الأول– الكتب والدوريات وشبكة الإنترنت:

اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمادة العلمية المتاحة على شبكة الإنترنت والتي توفر معلومات عن قياس الأداء في المنظمات العامة، والمنظمات التي طبقت هذا المدخل، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات عن شبكة الإذاعات الإقليمية.

المصدر الثاني– الدراسة الميدانية:

وتضمن هذا المصدر:

- **قائمة الاستقصاء:** ومن خلالها تم الحصول على المعلومات الخاصة بعملية القياس في شبكة الإذاعات الإقليمية. وتضمنت قائمة الاستقصاء أسئلة تغطى أهداف ودوافع قياس الأداء في شبكة الإذاعات الإقليمية. والمؤشرات المستخدمة في قياس الأداء. وتقييم النظام الحالي المتبع في قياس الأداء في شبكة الإذاعات الإقليمية. ومبررات الحاجة إلى تبنى أساليب جديدة في قياس الأداء.
- **المقابلات:** تم تنفيذ عددا من المقابلات مع القيادات الإعلامية بهدف الحصول على معلومات حول نظم القياس المستخدمة في شبكة الإذاعات الإقليمية والمشكلات المتعلقة بهذه النظم، ومدى الحاجة إلى تبنى نظام جديد لقياس الأداء.

المصدر الثالث– الملاحظة المباشرة:

واعتمد الباحث على الملاحظة المباشرة نظرا لطبيعة عملة في إذاعة القاهرة الكبرى، مما أتاح له الفرصة في التعرف على الأساليب الإدارية المستخدمة، وأساليب القياس التي تتم في الإذاعة والإذاعات الأخرى في الشبكة.

وقام الباحث بإعداد قائمة أولية للاستبيان، وعرضها على عدد من المتخصصين لتقييمها وإجراء التعديلات اللازمة عليها. وبعد أن أجريت هذه التعديلات، تم وضع قائمة الاستبيان في صورتها النهائية، والتي تضمنت على 17 سؤلاً تم تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسة تعلقت بأهداف ودوافع قياس الأداء، والمؤشرات المستخدمة، وتقييم النظام الحالي للقياس، ومبررات الحاجة لنظام لقياس جديد.

قام الباحث بعد ذلك بإجراء اختبار قبلي للتأكد من مدى وضوح الأسئلة للمبحوثين، وكذلك لمعرفة مدى الثقة في الاستبيان، حيث قام الباحث بتوزيع هذه الاستمارات على عينة صغيرة من العاملين في إذاعة القاهرة

الكبرى. وبعد التأكد من وضوح الأسئلة للمبحوثين، قام الباحث بتوزيع الاستمارات على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة قوامها 126 مفردة من شاغلي الوظائف الإعلامية (مذيع، مقدم برامج، محرر، مراسل، ومعد برامج) في شبكة الإذاعات الإقليمية. وبعد تجميعها تم استخدام برنامج SPSS في دراسة وتحليل البيانات.

أهم نتائج الدراسة:

يمكن تقسيم النتائج إلى قسمين، القسم الأول يتناول النتائج الخاصة بالإطار النظري للدراسة، والقسم الآخر يتعلق بالدراسة التطبيقية والتي تمت في شبكة الإذاعات الإقليمية، وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها:

نتائج الدراسة النظرية:

توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية إلى عدد من النتائج المتعلقة بقياس الأداء في المنظمات العامة وفيما يلي أهم هذه النتائج:

- هناك اتجاه متزايد من قبل المنظمات العامة نحو استخدام مداخل جديدة في قياس الأداء نظرا للمشكلات التي تواجهها عند تطبيق المداخل الحالية. والتي تركز على المعلومات التاريخية عن النتائج المتحققة، وتتجاهل العناصر غير الملموسة.
- من الدوافع الرئيسة وراء اتجاه المنظمات العامة إلى تبنى مداخل جديدة لقياس الأداء هو التطور الكبير والمستمر في البيئة التي تعمل فيها الإدارة العامة وظهور الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الجودة الشاملة، والتوجه نحو العميل، المساءلة، الشفافية، وتمكين المواطن وغيرها من النظم الإدارية والتي حققت نجاحا كبيرا في القطاع الخاص الذي ينافس المنظمات العامة.
- تبين أن تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة ساهم كثيرا في تقليل المشكلات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية.

نتائج الدراسة التطبيقية:

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- على الرغم من اهتمام شبكة الإذاعات الإقليمية بقياس الأداء إلا أنه ليس هناك مدخل محدد يستخدم بشكل علمي في عملية قياس الأداء في شبكة الإذاعات الإقليمية. ولكن عملية قياس الأداء تتم وفقا لوجهة نظر مدير الإذاعة، ورؤيته في قياس الأداء.
- تبين من الدراسة تعدد الأساليب التي تستخدمها الإذاعات الإقليمية وتعتبرها أسلوبا لقياس الأداء، وهي الفترات المفتوحة على الهواء، والاستعانة بأساتذة كليات الإعلام لمتابعة برامج معينة وتقييمها، رسائل المستمعين، والإدارة المركزية لبحوث المستمعين.

- تبين أن أساليب قياس الأداء التي يعتمد عليها في عملية القياس في الإذاعات في شبكة الإذاعات الإقليمية لا توفر معلومات تساعد مديري الإذاعات في تطوير الأداء وتحسين المادة الإعلامية المقدمة.

- تبين من خلال الدراسة غياب المفاهيم الإدارية لدى الكثير من العاملين، وأن نسبة كبيرة من العاملين في شبكة الإذاعات الإقليمية من غير المديرين لا يعرفون المقصود بقياس الأداء ولا أهميته ولا الدور الذي يلعبه في تطوير العمل.

- تبين للباحث من خلال المقابلات التي تمت في الإدارة المركزية لبحوث المستمعين أن عملية قياس أداء الإذاعة تركز فقط على قياس رأى الجمهور في البرامج الإذاعية، وأن هناك الكثير من القصور في الدور الذي تقوم به هذه الإدارة على الرغم من أهميته ويمكن ذكر بعض أوجه القصور التالية:

أ- تبين عدم مشاركة مديري الإذاعات في تحديد خطة قياس الأداء وتحديد الموضوعات التي يرون أنها في حاجة إلى قياس.

ب- تتناول عملية قياس الأداء عددا محدودا من البرامج وليس كل البرامج. كما أن عملية القياس تتم في مناسبات محددة، وليس على مدار العام لتوضيح إلى أي مدى تسير الإذاعة في الاتجاه الصحيح.

ج- نتائج القياس التي تقوم بها الإدارة المركزية لبحوث المستمعين لاتصل إلى مديري الإذاعات في الوقت المناسب، وفي كثير من الأحيان لا تصل على الإطلاق.

أهم التوصيات:

من خلال دراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية والمقابلات التي قام بها الباحث والتي استهدفت قيادات العمل الإعلامي، أوصت الدراسة بما يلي:

- توصى الدراسة بضرورة إنشاء مراكز متخصصة لقياس الرأي العام حول البرامج المقدمة، لأن مراكز بحوث الرأي العام لديها القدرة على قياس رأى الجمهور بشكل علمي وسريع وتقديم بيانات سريعة عن الموضوعات التي تحتاج الإذاعة دراستها في عملية القياس. وتعتبر نتائج هذه المراكز مهمة ودقيقة جدا عندما يتم تنفيذها بشكل دقيق وعلمي.

- توصى الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في الإذاعة. نظرا للقصور الذي يواجه هذه البرامج، ويرى الباحث ضرورة هيكلة الإدارة العامة للتدريب ووضع خطة تدريبية تقوم على عدة محاور، يتمثل المحور الأول في مشاركة مديري المحطات الإذاعية في تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملون في الإذاعة. المحور الثاني ضرورة مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية،

وذلك من خلال تحديد نقاط الضعف الموجودة لديهم والتي تحتاج إلى تعديل. المحور الثالث ضرورة وضع خطة سنوية لتحديد البرامج التدريبية التي تم تحديدها من قبل المديرين والعاملين، وتحديد متخصصين على أساس موضوعي لتنفيذ البرامج التدريبية. وتحديد الاحتياجات التدريبية.

- توصى الدراسة بأهمية إعادة النظر في البرامج المقدمة للجمهور حيث اتضح من دراسة هذه البرامج أنها تختلف شكلا ولكن تتفق مضمونا، وبالتالي هناك تكرار بدرجة كبيرة في البرامج المقدمة. وغياب التحديد الدقيق للأهداف.
- إعادة هيكلة الإدارة المركزية لبحوث المستمعين والمشاهدين، وذلك من خلال تغيير نظم وطرق العمل المستخدمة، على أن يكون هناك اتصال مباشر بين هذه الإدارة والمحطات الإذاعية، لتحقيق التواصل والمتابعة لاحتياجات الإذاعات، وتحديد القضايا التي تحتاج إلى قياس، ويتم تفعيل دورها من خلال خلق قنوات اتصال مستمرة.
- توصى الدراسة باستخدام التكنولوجيات الحديثة في الاتصال مثل البريد الإلكتروني ورسائل SMS وغيرها لاستخدامها كمؤشرات لمعرفة مدى رضاء الجمهور عن المادة الإعلامية المقدمة.
- توصى الدراسة بضرورة تبنى مدخل قياس الأداء المتوازن في شبكة الإذاعات الإقليمية. وقدمت الدراسة نموذجا مقترحا للتطبيق.

الدروس المستفادة من الناحية التطبيقية/ العملية خاصة فيما يتعلق بتطوير المنظمات وسياسات الإدارة ذات الصلة:

يمكن تحديد مجموعة من الدروس المستفادة من الدراسة التطبيقية يمكن تحديدها فيما يلي:

1- يعتبر التخطيط الإستراتيجي مطلبا أساسيا وعملية ضرورية لتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن فبدون تفشل عملية التطبيق، لأن هذا المدخل يعتمد على ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى خطط تنفيذية.

2- مساندة الإدارة العليا لتطبيق هذا المدخل عملية مهمة وضرورية في تهيئة المناخ وإعداد وتأهيل العاملين بالمنظمة لفهم واستيعاب الهدف من عملية التطبيق، لأن هذا يقلل من مقاومة التغيير لتطبيق هذا المدخل.

3- ضرورة تعديل وتطوير الوضع الحالي للمنظمات الحكومية، وخاصة في ظل المتغيرات العالمية الحالية، والبيئة المتقلبة التي تعمل فيها المنظمات الحكومية في ظل شدة المنافسة، سواء المنافسة الدولية أو الإقليمية أو حتى المحلية التي تتنافس فيها المنظمات الحكومية مع بعضها داخل الدولة.

4- ضرورة إتباع النظم الإدارية الحديثة في قياس الأداء، والاستعانة بنظم ومبادئ الإدارة المطبقة في القطاع الخاص واستخدامها في القطاع الحكومي.

5- التركيز على تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن، لأنه يقيس العناصر غير الملموسة والتي تعتبر محركات للأداء، وعنصرا مهمًا في تحقيق نجاح المنظمة والوصول إلى أهدافها.

6- التركيز على تنفيذ الإستراتيجية انطلاقا من مفهوم أن تنفيذ الإستراتيجية أهم من الإستراتيجية نفسها. حيث إن المشكلة الحقيقية ليست في الصياغة غير الدقيقة للإستراتيجية ولكن المشكلة في التنفيذ الخاطئ للإستراتيجية. حيث تشير الكثير من الدراسات الحالية أن هناك الكثير من الشركات فشلت في تحقيق أهدافها ليس نتيجة عدم وجود إستراتيجية ولكن نتيجة التنفيذ الخاطئ للإستراتيجية.

7- ضرورة تطوير الإستراتيجيات والسياسات المستخدمة حاليا فالإستراتيجيات التي كانت مقبولة في عصر الصناعة لا تصلح الآن، وبالتالي لا بد من تقييم الإستراتيجيات الحالية ووضع إستراتيجيات جديدة، تتناسب مع عصر المنافسة وعصر المعلومات.

8- من الدروس المستفادة عدم تجاهل الأصول غير الملموسة في عملية القياس، والتركيز على العنصر البشرى الذي يعتبر هو المحور الرئيسي في تطوير الأداء في المنظمة.

9- الاعتماد على المقاييس المالية فقط، أو عدد الخدمات التي تقدمها الحكومة فقط التي تستخدم حاليا في القياس، لا يعتبر مؤشرا رئيسا في قياس الرضاء العام الذي تسعى الدولة إلى تحقيقه، من هنا لابد من مراعاة حاجات ورغبات المواطنين.

10- ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة.

11- عملية تحقيق التحسين المستمر. تمكن العاملين من القيام بدورهم وقياس نجاحهم. وتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن يزيد من سرعة التعلم حيث يسمح للعاملين بملاحظة النتائج الفعلية التي تحققت مقارنة بالمتوقعة.

12- ضرورة تحقيق الربط بين مدخل قياس الأداء المتوازن والعنصر البشرى في المنظمة، وربط المكافآت والحوافز بهذه النظم لضمان الالتزام بالأهداف.

13- ضرورة الاعتماد على نظام متكامل في القياس وعدم التركيز على النظم الحالية التي تركز على الأفراد فقط أو المنظمة فقط ولكن لابد من استخدام نظام مؤسسي شامل لعملية القياس.

المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة واستخلاصاتها:

هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة منها:

مجال الصحة:

يساهم تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في تحسين الخدمة المقدمة للمواطن من حيث الجودة، وسرعة الحصول على الخدمة، وعدم الانتظار لفترة طويلة كما يساهم في تحديد المهام المطلوبة من كل فرد داخل المنظومة الصحية وقياس النواحي غير الملموسة.

مجال الإعلام:

تعتبر نتائج هذه الدراسة هامة جدا لقطاع الإعلام وخاصة في ظل العولمة والسموات المفتوحة والمنافسة الهائلة بين القنوات الفضائية، وبالتالي لا يمكن لها أن تستمر إلا إذا كانت تقدم خدماتها بجودة عالية، ولكي يحدث هذا لابد لها من قدرة على عملية القياس حتى يمكن لها إدارة المنظومة الإعلامية من هنا يمكن أن يستفاد هذا القطاع من نتائج الدراسة.

مجال التعليم:

يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في مجال التعليم، لأن نظم قياس الأداء الحالية في هذا المجال يقتصر تأثيرها على قياس عدد المخرجات من العملية التعليمية فقط، وتقاس العملية التعليمية بعدد الخريجين، أما في ظل قياس الأداء المتوازن فإنه يمكن المنظمة ليس فقط التركيز على المخرجات ولكن على النتائج وعلى الأثر في الأجل الطويل.

مجال البيئة:

يمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة في مجال البيئة، حيث تساهم في تحديد المناطق الرئيسة في المنظومة البيئية، وخاصة أن العمل في مجال البيئة غير ملموس، ومن هنا تساعد هذه النتائج وتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في ترجمة العناصر غير الملموسة إلى عناصر ملموسة يمكن قياسها وبالتالي قياس الأهداف في هذا المجال.

مجال الشرطة:

تبين من دراسة الحالات التي طبقت هذا المدخل في الدول الإسكندنافية أنه حقق العديد من المزايا والنتائج الإيجابية في مجال الشرطة، حيث خفض معدلات الجريمة وحقق نوع من التعاون بين الأحياء والمناطق المختلفة في مواجهة الجريمة، ووضع نظام لكيفية التحكم والسيطرة ومتابعة العمل بشكل دقيق.

مجالات أخرى:

يمكن تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في أي مجال من المجالات بشرط اقتناع ودعم الإدارة العليا، وأن تكون المنظمة مطبقة للتخطيط الإستراتيجي.

مزايا أخرى ذات صبغة خاصة:

تبين من الدراسات التي تم تنفيذها في كثير من المنظمات، أن استخدام المنظمات لمؤشرات تمد الإدارة بمعلومات عن مستقبل المنظمة يعتبر عملية هامه وأساسية في نجاح هذه المنظمات. ومن مزايا هذا المدخل:

- يوفر مؤشرات وقائية تسمح للمنظمات أن تخطط للمستقبل وتستطيع مواجهة ومعالجة المشكلات قبل وقوعها، وذلك عكس المقاييس المالية التي تقدم تقريرا عن الأداء في الماضي.
- يجعل قياس الأداء المتوازن المنظمة تحتفظ بالمعايير المالية التي تعتمد عليها، بالإضافة إلى المعايير غير المالية والتي أصبح من الضروري أن تعمل بها المنظمات.
- يربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة لخلق قيمة للمنظمة. فمدخل قياس الأداء المتوازن لا يحاول خلق قيمة من الأصول غير الملموسة فقط ولكن يقيس هذه الأصول. ويستخدم قياس الأداء المتوازن الخرائط الإستراتيجية التي تبين علاقات السببية لتوضيح كيف تتكامل الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى لخلق قيمة للعميل وتحقيق النتائج المالية المرغوبة.
- يهدف إلى تحسين أداء الإدارة وليس التركيز على الإجراءات التي تتم لتقييم العلاقة بين إستراتيجية المنظمة والخطط التكتيكية اللازمة لتحقيق الأهداف. فقد تحول المفهوم من مدخل لقياس الأداء إلى نظام للإدارة الإستراتيجية.
- تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن على المشروعات الصغيرة، يمكن هذه المشروعات من متابعة أعمالها بشكل أكثر دقة، ومتابعة مستمرة حيث يمكن معرفة واقع المشروع في أي لحظة.
- يمكن الاستعانة بهذا المدخل في تطبيقه على وحدة داخل المنظمة كمرحلة تمهيدية لتطبيقه على المنظمة ككل.
- يمكن تطبيق هذا المدخل على المستوى الشخصي لأنه يمكن أن يترجم رؤية الإنسان وطموحاته المستقبلية إلى أهداف محددة يستطيع توزيعها خلال فترات حياته ويقوم بتنفيذها.

دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية*

د. فاطمة علي محمد الربابعة

ملخص الأطروحة:

فكرة الأطروحة الرئيسة وأهميتها ومبرراتها:

جاءت هذه الدراسة في خضم اهتمامات المنظمات العامة الأردنية بتحقيق الميزة التنافسية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية، وانسجامًا مع زيادة الاهتمام مؤخرًا بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات التي هي منظمات عامة تعليمية تعيش في بيئة تنافسية وذات صلة وطيدة بالموارد البشرية وتنميتها، مما يبرز أهمية دراسة سياسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لهذا النوع من المنظمات.

وبذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية (سياسة التخطيط، وسياسة الاستقطاب والاختيار، وسياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة التمكين، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب، وسياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية) في الجامعة الأردنية، وتأثير هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة بمحاورها (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والإدارة الجامعية).

وقد تم التطبيق على الجامعة الأردنية لمعرفة مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة.

كما تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها من أوائل الدراسات التي تؤكد على دور وأهمية سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في الأردن (الجامعة الأردنية).

وقد جاءت الدراسة على أربعة فصول وخاتمة، بحث الفصل الأول في الميزة التنافسية للمنظمات العامة: المفهوم والإشكاليات وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فدرس سياسات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة، فيما تناول الفصل الثالث إدارة الموارد البشرية كميزة تنافسية للمنظمات العامة الأردنية، واختص الفصل الرابع بالدراسة التطبيقية على الجامعة الأردنية وبيان مدى ممارسة الجامعة لسياسات إدارة الموارد البشرية وتأثير هذه الممارسة في محاور الميزة التنافسية للجامعة، في حين أجملت الخاتمة نتائج الدراسة وتوصياتها.

* رسالة دكتوراه من قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة، فبراير 2006.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مفهوم الميزة التنافسية للمنظمات العامة من جهة، وسياسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات وتحديدًا في الجامعة الأردنية من جهة أخرى، حيث يتيح هذا الجزء من المنهج للباحثة التعرف على أهمية ودور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة.

وتدعيمًا للمنهج السابق، اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة حيث ركزت على الجامعة الأردنية للتعرف على محاور الميزة التنافسية وسياسات إدارة الموارد البشرية فيها، ودور هذه السياسات في تحقيق تلك الميزة، وأي من السياسات أكثر تأثيرًا فيها.

وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام الأدوات التي يتيحها هذا المنهج المتمثلة بالوثائق، والسجلات، وتصميم استمارة استبيان تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وبعينة عشوائية طبقية تناسبية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من مختلف الكليات ومختلف الرتب الأكاديمية والبالغ عددهم (955)، وقد تم اختيار عينة عشوائية تناسبية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية حيث بلغ عددها (425) مفردة شكلت ما نسبته (45%) من مجتمع الدراسة.

وسعت الدراسة لفحص الفرضية الرئيسة التالية وثمانية فروض فرعية تم فحصها في الدراسة الميدانية.

وتتمثل الفرضية الرئيسة: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية (سياسة التخطيط، وسياسة الاستقطاب والاختيار، وسياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة التمكين، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب، وسياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية) في الميزة التنافسية للجامعة الأردنية بمحاورها (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والإدارة الجامعية)".

ولتحقيق هذه الغاية فقد تم تصميم وتطوير استمارة استبيان محكمة علميًا، حيث أجرى عليها الاختبار اللازم للتأكد من مصداقيتها وثباتها، وتم توزيع (425) استمارة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية باستخدام عينة عشوائية طبقية تناسبية بنسبة بلغت 50% من مجتمع الدراسة الكلي، عاد منها (355) استمارة، اعتمد منها (350) استمارة أي ما نسبته (82.4%) من مجتمع الدراسة الكلي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بالاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS:14).

وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وكان مجموع استمارات الاستبيان المرتدة (355) استمارة، استبعد منها (5) لعدم صلاحيتها ونقص المعلومات فيها، واعتمدت استمارات الاستبيان الباقية والبالغ عددها (350)، ويشكل هذا الرقم ما نسبته (82.4%) من مجموع استمارات الاستبيان الموزعة، وهذه النسبة جيدة في العرف الإحصائي والبحث العلمي لكونها تتيح المجال لتعميم نتائج الدراسة على الجامعة كاملةً.

نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تناولها وفق التصنيف التالي:

أ- نتائج تتعلق بطبيعة سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة الأردنية:

أوضحت الدراسة ما يلي:

1- إن لسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة الأردنية دورًا كبيرًا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة الأردنية، إضافةً إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية المتمثلة في: زيادة الإنتاجية، والربحية، وتحسين الأداء، وجودة الخدمة، وتخفيض التكلفة، وغيرها.

2- على الرغم من وجود اهتمام متزايد في المنظمات العامة الأردنية حديثا بسياسة التخطيط للموارد البشرية وتحديدًا بالمنظور الإستراتيجي، وسياسات الاستقطاب والاختيار في المنظمات، وسياسات المكافآت والمدفوعات، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب في المنظمات العامة الأردنية، إلاّ أنها لا تزال تفتقر إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة فيها.

3- تهتم المنظمات العامة الأردنية بسياسة إدارة الجودة الشاملة وتحاول بشكل كبير توفير المناخ الملائم لتطبيقها.

4- عدم وجود نص واضح في القوانين والأنظمة لبعض السياسات مثل التمكين، والمقارن المرجعية.

ب- نتائج تتعلق بطبيعة سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأردنية:

أظهرت الدراسة وفقًا لآراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ما يلي:

1- توافر درجة عالية من أبعاد سياسة الاستقطاب والاختيار، وسياسة التمكين، سياسة تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

2- توافر درجة متوسطة من أبعاد سياسة التخطيط للموارد البشرية، وسياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة التدريب لأعضاء هيئة التدريس، وسياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية في الجامعة الأردنية.

ج- نتائج تتعلق بمحاور الميزة التنافسية للجامعة الأردنية:

وقد بينت الدراسة ما يلي:

1- توافر درجة عالية من أبعاد محور التعليم ومحور خدمة المجتمع كمحاور للميزة التنافسية للجامعة الأردنية.

2- توافر درجة متوسطة من أبعاد محور البحث العلمي في الجامعة الأردنية، ومحور الإدارة الجامعية كمحاور للميزة التنافسية للجامعة الأردنية.

د- نتائج تتعلق بطبيعة العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأردنية ومحاور الميزة التنافسية فيها:

أوضحت الدراسة ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة قوية بين المتغير الكلي المستقل (سياسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير الكلي التابع (الميزة التنافسية بمحاورها مجتمعة)، إذ بلغت قيمة هذه العلاقة(0.711).

هـ- نتائج تتعلق بدور وأثر سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية بمحاورها مجتمعة، ويدعم ذلك العلاقة الارتباطية الموجبة بينهما التي أظهرها تحليل مصفوفة بيرسون.

وفيما يتعلق بمعرفة أي من سياسات إدارة الموارد البشرية لها الأثر الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية وترتيب هذه السياسات حسب دورها ودخولها في التنبؤ في الميزة التنافسية وتفسير التباين فيها من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد والانحدار المتعدد التدريجي، أظهرت الدراسة ما يلي:

أن ترتيب دخول سياسات إدارة الموارد البشرية ذات التأثير الأكبر في معادلة الانحدار للتنبؤ في الميزة التنافسية للجامعة الأردنية وتفسيرها للتباين فيه، كان على النحو التالي: احتلت سياسة إدارة الجودة الشاملة المرتبة الأولى، تلتها في المرتبة الثانية سياسة التخطيط للموارد البشرية، واحتلت سياسة المقارنة المرجعية المرتبة الثالثة، وجاءت في المرتبة الرابعة سياسة التمكين، وأخيرًا كانت سياسة الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية.

توصيات الدراسة:

1- توصيات تتعلق بسياسات إدارة الموارد البشرية:

أ- ضرورة الاهتمام بسياسة التخطيط للموارد البشرية في الجامعة الأردنية من خلال صياغة خطط إستراتيجية للموارد البشرية منطلقة من أهداف الجامعة وإستراتيجياتها.

ب- ضرورة تطوير سياسات المكافآت والمدفوعات في الجامعة من خلال الاهتمام بأداء عضو هيئة التدريس ومهاراته بدلاً من الاعتماد فقط على المؤهل العلمي والخبرة كأساس للدفع.

ج- أن تأخذ الجامعة بالأساليب الحديثة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، وأهمية اطلاع عضو هيئة التدريس على نتائج تقييم أدائه.

د- ضرورة التحاق عضو هيئة التدريس بالبرامج التدريبية وتحديدًا تلك المتعلقة بالتطورات التي تحدث في المجال التقني في استخدام الحاسوب والوسائل التقنية في العملية التعليمية.

هـ- إعطاء مزيد من الاهتمام بسياسة إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بتشكيل فرق العمل على مستوى الأقسام وعلى مستوى الجامعة.

و- على الجامعة الاستفادة من التجارب الناجحة للممارسات المميزة لسياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في العديد من المنظمات والجامعات المتميزة.

ز- على الجامعة أن توفر نظامًا معلوماتيًا متكاملاً قادر أن يمد هذه السياسات باحتياجاتها من المعلومات الدقيقة وبالشكل المناسب والسرعة العالية.

2- توصيات تتعلق بالميزة التنافسية:

أ- أهمية تطوير المعرفة حول مفهوم الميزة التنافسية، ووضع مجموعة محددة من المؤشرات لقياس الميزة التنافسية في الجامعات.

ب- ضرورة اهتمام الجامعة بأبحاث أعضاء هيئة التدريس من خلال تمويل أكبر قدر منها أو تأمين دعم مالي لها من جهات خارجية، وتوجيهها لخدمة المجتمع المحلي. وتوفير أسس ومعايير محددة لتقييم البحوث العلمية المقدمة من أعضاء هيئة وتشجيعها.

3- توصيات تتعلق بالدراسات المستقبلية:

دعوة الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات حول الميزة التنافسية للمنظمات العامة الأردنية وتحديد مؤشرات قياس لها، ودور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الميزة.

الدروس المستفادة من الناحية التطبيقية/ العملية خاصة فيما يتعلق بتطوير المنظمات والسياسات الإدارية ذات الصلة:

1- أن تهتم المنظمات العامة بالتركيز على المحاور الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق ميزتها التنافسية، وأن هذه المحاور تختلف من منظمة لأخرى وفقًا لطبيعة الأعمال أو الخدمات التي تقدمها.

2- هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمات العامة أن تحقق ميزة تنافسية لها، وقد تستخدم المنظمات واحدة أو أكثر منها وفقًا لإمكاناتها، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، ومن أبرزها: إستراتيجية خفض التكلفة، والتميز، والجودة، والتركيز، والسرعة.

3- الاهتمام بتطبيق الاتجاهات الحديثة في سياسات التخطيط، والاستقطاب والاختيار، والتدريب، والمكافآت والتعويضات والمشاركة في إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالسياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مثل: التمكين والمقارنة المرجعية.

المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة واستخلاصاتها العامة:

1- في مجال المنظمات العامة:

أظهرت نتائج الدراسة أن لسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة دورًا كبيرًا في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات، إضافةً إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية المتمثلة في: زيادة الإنتاجية، والربحية، وتحسين الأداء، وغيرها.

ولذلك على المنظمات العامة أن تولي اهتمامًا متزايدًا لسياسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وسياسة الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية، إضافةً إلى الاهتمام بسياسة المكافآت والمدفوعات.

كما على المنظمات العامة الاهتمام ببعض السياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مثل: سياسة التمكين للموارد البشرية، وسياسة المقارنة المرجعية إضافةً إلى الاهتمام بتطبيق الاتجاهات الحديثة في سياسة التدريب، وتقييم الأداء للموارد البشرية.

2- في مجال الجامعات:

إذ يمكن للجامعات وفقًا لنتائج هذه الدراسة أن تحقق ميزتها التنافسية من خلال الاهتمام بالعديد من سياسات إدارة الموارد البشرية التي أظهرت الدراسة دورها المؤثر على محاور الميزة التنافسية للجامعة الأردنية وأن لها الدور الأكبر في ذلك، وهي أكثر السياسات تفسيرًا للتباين في الميزة التنافسية للجامعة.

3- في مجال إدارات الموارد البشرية المتواجدة في جميع المنظمات سواء عامة أم خاصة:

وذلك من خال إعطاء مزيدًا من الاهتمام بالموارد البشرية كرأس مال فكري في المنظمة يمكن أن يحقق العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة، كما قد يكون لها انعكاسات مهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وعلى هذه الإدارات أن تطبق السياسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وأن تلعب دورًا مهمًا وإستراتيجيا في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وربطها بالإستراتيجية العامة للمنظمة.

عرض كتاب

ريـــادة الأعمــــال

القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية

المؤلف: د. عمرو علاء الدين زيدان



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

(جامعة دول العربية)

القاهـــرة، 2007

تقديم للكتاب بقلم: الأستاذ الدكتور/ أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، أستاذ ومستشار الإدارة والتنظيم – عميد كلية الإدارة والاقتصاد سابقًا بجامعة الإمارات العربية المتحدة.

يتناول هذا الكتاب موضوعًا غاية في الأهمية في مجال ريادة الأعمال، ويُتوقع أن يحظى على اهتمام العديد من المفكرين والممارسين العرب المعنيين بتنمية القدرات الريادية عند الأجيال القادمة لسنوات طويلة ممتدة. ورغم أهمية الموضوع، وتطوره المتسارع جدًا كمجال دراسي في العديد من الجامعات في دول العالم، إلا أن الكتابات العربية التي تناولت هذا الموضوع تعتبر قليلة جدًا، بل تكاد تكون غائبة تمامًا حتى الآن. ويعتبر الإصدار الحالي من المحاولات الأولى الجادة في هذا الشأن، لذا فإن له صفة الريادة، وسوف يكون له السبق في فتح الباب لكتابات عربية أخرى في هذا الموضوع في المستقبل.

لقد حاول المؤلف أن يقدم للقارئ العربي أحد ما نُشر عن الموضوع في المراجع الغربية، واستطاع أن ينتقي من هذه المراجع الخلاصات التي انتهت إليها نخبة من أبرز الكتاب الغربيين من واقع الدراسات العلمية التي أجريت عن العملية الريادية ورواد الأعمال في أوروبا وأمريكا الشمالية ومناطق أخرى من العالم. وفي انتقائه مما نشر حول الموضوع، حاول أن يركز على ما يمكن أن يفيد القارئ العربي وينمي معارفه حول واحد من المواضيع التي لا يزال يكتنفها قدر غير قليل من الضبابية وعدم التحديد القاطع.

لقد استمتعت كثيراً بقراءة هذا الإصدار قبل أن يدخل مرحلة الطباعة، وإني متأكد أن الكثيرين من رواد الأعمال العرب، وخاصة الشباب، والأكاديميين في الجامعات العربية، سوف يجدون في هذا الإصدار ما يعينهم على بناء صورة ذهنية أكثر تكاملاً وشمولية عن موضوع ريادة الأعمال، وما تتطلبه عملية القيام بمغامرات أعمال جديدة من استعدادات ومهارات واتصالات ومعلومات وإجراءات بما يُمكّن من إخراج مثل هذه "المغامرات" من نطاق "المقامرة" غير المدروسة أو غير محسوبة المخاطر بشكل جيد، إلى حدود "مشروعات الأعمال" التي يتم التخطيط لها بشكل منظم وفق منهج علمي مدروس ومحسوب المخاطر. إننا في أمس الحاجة إلى تدعيم هذا التوجه العلمي في ريادة الأعمال من أجل زيادة احتمالات النجاح لمشروعات الأعمال الجديدة التي يقدم عليها المبتكرون العرب خاصة من الشباب. يزيد من الحاجة إلى هذا التوجه معدلات الفشل المرتفعة المصاحبة لتجارب إنشاء مشروعات أعمال جديدة، خاصة الصغيرة، بين الذين يحاولون خوض هذه التجربة للمرة الأولى.

إن هذا الإصدار في تقديرنا يعتبر أول المراجع العربية حول موضوع ريادة الأعمال. لذا فإننا نتوقع أن يجد قبولاً واسعاً لدى المعنيين بالموضوع في المجتمع الأكاديمي في المنطقة العربية. ونظراً للطبيعة التعريفية للإصدار، فإننا نعتقد أنه يناسب كثيراً الدارسين في مستوى الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، على أن يتم تدعيمه بحالات عملية، خاصة عن التجارب العربية وأي مواد أخرى تطبيقية/ تجريبية وفق ما يراه الأساتذة القائمون بتدريس مقررات ريادة الأعمال بالجامعات العربية. إن جامعاتنا العربية في أمس الحاجة لتكثيف الجهود المتعلقة بتطوير مجال ريادة الأعمال في برامجها الأكاديمية، بما في ذلك تقديمه كتخصص رئيسي، وإنشاء مراكز متخصصة تلحق بكليات الإدارة تُعنى بتحقيق التواصل العلمي والعملي اللازم مع مجتمع رواد الأعمال في الدول العربية.

أرجو أن يجد القارئ العربي في هذا الإصدار ما يتمناه من معارف ومفاهيم وآليات حديثة في موضوع جديد/ قديم، وهو يعتبر بحق إضافة مميزة للمكتبة الإدارية العربية. لذا أرجو أن يحرص القارئ العربي على اقتنائه والاستفادة منه ما استطاع إلى ذلك سبيلاً. والله نسأل التوفيق والهداية والصلاح.

مقدمة الكتاب بقلم المؤلف: د. عمرو علاء الدين زيدان، مدرس إدارة الأعمال – جامعة الزقازيق – جمهورية مصر العربية.

تعد ريادة الأعمال Entrepreneurship أكبر قوة اقتصادية عرفتها الإنسانية حتى الآن! ذلك أن " الثورة الريادية" "Entrepreneurial Revolution" التي جذبت انتباه وتفكير العديد من الباحثين في هذا المجال خلال السنوات العشر الأخيرة، استطاعت أن تغزو جميع جوانب الفكر والتخطيط الإداري في الوقت الراهن. ولعل النماذج التي قدمتها لنا " طبقة البنائين العظام" التي سادت الحياة البشرية خلال العقود الزمنية السابقة أمثال سام والتون صاحب مؤسسة "Wal-Mart"، وفرد سميث صاحب مؤسسة 'FedEX"، وبيل جيتس صاحب مؤسسة "مايكروسوفت"، وميشيل ديل صاحب مؤسسة "Dell Computers"، في المجتمع الغربي المتقدم؛ وطلعت حرب صاحب "تجربة بنك مصر وشركاته"، وعثمان أحمد عثمان صاحب مؤسسة "المقاولون العرب"، ومحمود العربي صاحب "مجموعة شركات العربي"، ود./ إبراهيم أبو العيش "صاحب تجربة ومجموعة شركات سيكم"، ويوسف بن أحمد كانو مؤسس "مجموعة شركات كانو"، وأحمد حسن فتيحي صاحب" مجموعة شركات فتيحي"، وناصر الخرافي "صاحب مجموعة شركات الخرافي"، في الوطن العربي– على سبيل المثال لا الحصر، هي التطبيق العملي والدليل الواضح لمفاهيم الإبداع، وتحمل المخاطر، والابتكار، والعاطفة، والتي تقود إلى التنمية الاقتصادية بشكل يفوق تخيل أي إنسان. إن القرن الحادي والعشرين الذي نعيش سنواته الأولى الآن يقدم لنا تحديات جديدة – وأحيانًا – أكثر تعقيدًا من تلك التحديات التي ألفناها. ومن هنا قد تكون الدوافع الريادية وهذه النماذج الريادية الرائعة هي الحل النموذجي لمثل هذه التحديات الجديدة.

إن عملية تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشروعات وشركات ومؤسسات أعمال قابلة للنمو والازدهار، ستظل هي التحدي الأكبر الذي يواجه البشرية. فريادة الأعمال الناجحة لا تتطلب توافر التوفيق والأموال فحسب، بل تتطلب ما هو أكثر من ذلك؛ لأن ريادة الأعمال عملية متكاملة تجمع ما بين الإبداع، وتحمل المخاطر، والتخطيط؛ من هنا، يمكن القول بأن ريادة الأعمال ليست مرادفًا لمجرد إقامة مشروع جديد. فعلى الرغم من أن هذا التعريف الضيق يعبر عن أحد الجوانب المهمة في ريادة الأعمال، إلا أنه لا يعطينا صورة كاملة عنها. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تتوافر خصائص معينة تتعلق بالقدرة على اكتشاف الفرص، وتحمل مستويات مرتفعة من المخاطر، والقدرة على تحويل الفكرة إلى واقع ملموس، داخل إطار خاص، هذا الإطار الخاص والمتميز هو ما نطلق عليه تعبير رواد الأعمال Entrepreneurs. فالفكر الريادي ينبع من داخل الأفراد ويمكن أن نلاحظ سيادة هذا الفكر داخل المنظمات أو خارجها، وفي المنظمات التي تهدف إلى الربح وكذلك التي لا تهدف إلى الربح، وفي الأنشطة التجارية وغير التجارية، إلا أنه يهدف في النهاية إلى نشر الأفكار المبدعة والخلاقة. لذلك، تعبر ريادة الأعمال عن مفهوم متكامل يتخلل المنظمات الفردية بطريقة مبتكرة وغير تقليدية، وهذا المفهوم هو الذي قاد الثورة التي غيرت أسلوب إدارة منظمات الأعمال على جميع المستويات وفي كل دولة من دول العالم.

من هذا المنطلق، جاءت فصول هذا الكتاب لتقدم للقارئ العربي فكرة متكاملة – إلى حد كبيـر – عـن مفهوم ريادة الأعمال باعتباره القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية. فيقدم الفصل الأول مدخلاً إلى عـالم ريـادة الأعمال من خلال استعراض مفهوم الثقافة الريادية ومفهوم الثقافة المؤسـسية باعتبارهمـا البنيـة الأساسـية والمقدمة المنطقية لبناء الاقتصادات الريادية وسيادة الفكر الريادي في المجتمعات الإنسانية. ويتنـاول الفـصل الثاني طبيعة ريادة الأعمال، فيبدأ باستعراض التطور التاريخي لمفهوم ريادة الأعمال، والتطورات التي أثـرت في مجال ريادة الأعمال، ثم يتناول طبيعة العملية الريادية، وتعريف ريادة الأعمال، ثـم ينـاقش دور ريـادة الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتأثير الاتجاهات المعاصرة على مجال ريادة الأعمال. وينتهي الفـصل بمناقشة مستقبل ريادة الأعمال.

وكان من الطبيعي أن يخصص الفصل الثالث للقوى الدافعة فـي الاقتـصادات الرياديـة، إنهـم رواد الأعمال، صانعو وقادة الأسواق. فيبدأ الفصل باستعراض الجذور التاريخية لمصطلح رواد الأعمال، ويحـاول وضع تعريف لرائد الأعمال، وإلقاء الضوء على السمات والخصائص المميزة لرواد الأعمال، وكـذلك الأدوار التي يقومون بها مقارنة بغيرهم من المديرين والقادة وأصحاب المشروعات الصغيرة. ويناقش كذلك العوامـل المؤثرة في تكوين رواد الأعمال. وينتهي الفصل بالإشارة إلى الجوانب السلبية التي تنطـوي عليهـا العمليـة الريادية، ويتعرض لها رواد الأعمال.

أما الفصلان الرابع والخامس فيأخذان القارئ إلى منطقة أكثر عمقاً في مجال ريادة الأعمـال. فينـاقش هذان الفصلان جوهر العملية الريادية، والمتمثلة فـي عمليـة انطـلاق المـشروعات الجديـدة، ومتطلبـات واستراتيجيات استمراريتها ونموها. فيتطرق الفصل الرابع إلى الطرق البديلة لدخول الأسواق، ويقدم للقـارئ إطاراً متكاملاً لعملية انطلاق المشروعات الجديدة. ويناقش هـذا الفـصل أيـضاً مراحـل عمليـة انطـلاق المشروعات الجديدة، وينتهي بإلقاء الضوء على المعوقات الثقافية التي قد تقف أمام إقامة ونمـو المـشروعات الجديدة. وكان من المنطقي أن يتناول الفصل الخامس إدارة النمو في المشروعات الريادية، فيبدأ بإلقاء الضوء على مفهوم دورة حياة المشروع باعتباره الإطار العام لمراحل نمو وتطور المشروعات، مع التركيـز علـى خصائص ومتطلبات مرحلة النمو في دورة حياة المشروعات الجديدة. ويناقش الفصل أيضاً مفهوم الـشركات القادرة على التكيف مع التطورات البيئية ومتطلبات التغيير، وما يستتبع ذلك من ضرورة تحول المـشروعات الجديدة من الاعتماد على النمط الريادي إلى الاعتماد على النمط الإداري الحرفـي / المهنـي فـي مراحلهـا المتقدمة. وينتهي هذا الفصل بتناول مواصفات الشركات الريادية في القـرن الحـادي والعـشرين، ومناقـشة استراتيجيات النمو الواجب على إدارة المشروعات الجديدة تبنيها في مراحل النمو المختلفة.

بعد ذلك، يأتي الفصل السادس لينقل القارئ إلى نوع خاص من ريادة الأعمال يحدث داخل المنظمات القائمة بالفعل، لذلك يطلق عليه اصطلاح "ريادة الأعمال التنظيمية". فيبدأ هذا الفصل بتعريف ريادة الأعمال التنظيمية، ثم يعقد مقارنة بين الثقافة التنظيمية والثقافة الريادية، وتأثير الثقافة الريادية على ترسيخ مفهوم ريادة الأعمال التنظيمية داخل المنظمات. ويستعرض خطوات تأسيس ريادة الأعمال التنظيمية في المنظمات، وينتقل الفصل بعد ذلك لتوضيح مفهوم رائد الأعمال التنظيمي، وإلقاء الضوء على المهارات الإدارية والريادية التي ينبغي أن تتوافر له، كما يعقد مقارنة بين رواد الأعمال التنظيميين ورواد الأعمال المستقلين والمديرين. وينتهي الفصل بمناقشة العلاقة بين ريادة الأعمال التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.

ويختتم الكتاب بالفصل السابع والأخير، والذي يتناول موضوعاً مهماً ومؤثراً على انتشار وترسيخ الفكر الريادي في المجتمعات الإنسانية، وهو موضوع "تعليم ريادة الأعمال" أو ما يسمى "بالتعليم الريادي". فيبدأ بإلقاء الضوء على طبيعة وأهمية التعليم والتدريب الريادي، ثم يلقي الضوء على عناصر البنية الأساسية اللازم توافرها لبرامج التعليم والتدريب الريادي، ويستعرض أهم أهداف وأنواع برامج التدريب والتعليم الريادي. ويتطرق الفصل أيضاً إلى دور الجامعات في نشر التعليم الريادي من خلال استعراض تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال. وينتهي الفصل بمناقشة واقع التعليم الريادي في الجامعات العربية من خلال دراسة استطلاعية قام بها الكاتب.

إن الفصول السبعة التي يتكون منها الكتاب تقدم للقارئ العربي فكرة مجملة عن الجوانب الرئيسية لمفهوم ريادة الأعمال، تهدف إلى جذب انتباه المجتمع العربي إلى أهمية هذا المجال، ودوره المؤثر في تطوير وتنمية النظم الاقتصادية العربية، وتشجيع رواد الأعمال العرب المرتقبين على تحمل المخاطر المقترنة بإقامة المشروعات الجديدة، وتحليهم بالصفات اللازمة لإدارة هذه المشروعات، والعمل على ترسيخ مفهوم الثقافة الريادية والمؤسسية في البلدان العربية.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الأنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية- وهران.

مديرة النشر:
نورية بنغبريط رمعون
لجنة التحرير:
فوزي عادل ، عمارة بكوش
أحمد بن نعوم ، عابد بن جليد
صادق بن قادة ، عمر لرجان
نذير معروف، حسن رمعون،
فؤاد صوفي
مدير التحرير
فؤاد صوفي
نائب مدير التحرير
عابد بن جليد
سكريتاريا التحرير
عبورة ناصري

عنوان
حي بلعي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانية وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: (213) (06) 41 97 83
(213) (06) 41 05 88
الفاكس : (213) (06) 41 97 82
التلكس : 21 865
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى أنثروبوس تعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أمل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية.إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة للمصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

بحوث باللغة الإنجليزية

مجلة السودان للإدارة والتنمية



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

اكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

تشكيل عمليات الموازنة في لبنان: إبراز نموذج الأخطاء المصحَّحة

د. محمود نجيب مراد
أستاذ مساعد – كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال
الجامعـــة اللبنانيـــة

الملخص:

تهدف هذه الدّراسة إلى تحليل التكامل الثنائي للسلاسل الزمنية المتعلقة في عمليات الموازنة في لبنان وذلك عبر دراسة البيانات الفصلية الرباعية والتي تغطي الفترة الزمنية الممتدة من الفصل الأول من العام 1997 وحتى الفصل الرابع من العام 2004. وتتكون عمليات الموازنة في لبنان من ثمان سلاسل زمنية أساسية:

1- الإيرادات الضريبية.
2- الإيرادات غير الضريبية.
3- إيرادات الموازنة = الإيرادات الضريبية + الإيرادات غير الضريبية.
4- النفقات العامة.
5- خدمة الدين = خدمة الدين الداخلي + خدمة الدين الخارجي.
6- نفقات الموازنة = النفقات العامة + خدمة الدين.
7- عجز أو فائض الموازنة الأولي = إيرادات الموازنة – النفقات العامة.
8- عجز أو فائض الموازنة = إيرادات الموازنة – نفقات الموازنة.

ولقد أظهرت طريقتي HEGY و ADF لدراسة التكامل، بأنّ كلاً من الإيرادات الضريبية وخدمة الدين تصبحُ ساكنةً بعد تصفيتها بواسطة $(1-B)(1-B^4)$. أما بالنسبة لباقي السلاسل (باستثناء النفقات العامة والتي هي ساكنة دون الحاجة إلى تصفية معينة) فتصبح ساكنةً بعد تصفيتها بواسطة $(1-B^2)$ وبالتالي لقد تمَّ بناء نظام الارتباط الانحداري (Autoregressive Model) لكلٍ من السلاسل الزمنية المذكورة أعلاه. قمنا بعد ذلك بدراسة التكامل الثنائي المشترك من خلال طريقة التقدير على مرحلتين والمعروفة باسم طريقة "Engle-Granger"، بحيث توصّلنا إلى إيجاد ثلاثة أزواج من علاقات التكامل المشترك، هي: "الإيرادات الضريبية وخدمة الدين" و"الإيرادات غير الضريبية وإيرادات الموازنة" و"الإيرادات غير الضريبية وخدمة الدين". وتظهر العلاقة الأولى والثالثة بأنَّ الإنفاق على خدمة الدين في لبنان يسير بشكلٍ متوازٍ مع كلٍ من الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية. هذا يعني بأنَّ ثمة علاقة توازن على المدى البعيد تحكم التغيرات على المدى القصير لكلٍ من السلسلتين المذكورتين. كذلك الأمر بالنسبة للإيرادات غير الضريبية وإيرادات الموازنة. وفي نهاية البحث قمنا بدراسة السببية بحسب مفهوم " Granger" وذلك ببعديها قصير الأجل وطويل الأجل. أظهرت الدِّراسة وجود سببية على المدى البعيد بين خدمة الدين وكلٍ من الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية، وبين إيرادات الموازنة والإيرادات غير الضريبية. أما بالنسبة للسببية على المدى القصير، فقد لاحظنا وجودها بين إيرادات الموازنة والإيرادات غير الضريبية. وفي النهاية نشير إلى وجود مرونة مهمة (20.6%)، على المدى القصير، للإيرادات غير الضريبية بالنسبة لإيرادات الموازنة.

Time	Tax revenues	Non Tax Revenues	Budgetary Revenues	General Expenditures	Interest Expenditures	Budgetary Expenditures	Budget Primary Balance	Budget Deficit
1999 - Q2	756.82	315.8	1072.62	786.65	1139.12	1925.72	285.97	-853.1
1999 - Q3	856.01	250.03	1106.04	1054.99	784.75	1839.74	51.05	-733.7
1999 - Q4	885.28	518.21	1403.49	1158.92	1091.67	2250.58	244.57	-847.09
2000 - Q1	682.24	259.15	941.39	684.6	841.77	1526.36	256.79	-584.97
2000 - Q2	728.14	288.25	1016.39	918.61	1181.84	2100.45	97.78	-1084.06
2000 - Q3	893.21	328.88	1222.09	1094.58	966.9	2061.47	127.51	-839.38
2000 - Q4	615.25	296.32	911.57	1294.83	1217.03	2511.86	-383.26	-1600.29
2001 - Q1	619.26	420.92	1040.18	560.81	925.01	1485.81	479.37	-445.63
2001 - Q2	810.87	239.69	1050.56	854.02	1201.35	2055.37	196.54	-1004.81
2001 - Q3	722.91	294.26	1017.17	896.94	1071.05	1967.99	120.23	-950.82
2001 - Q4	809.73	373.33	1183.06	998.23	1240.85	2239.08	184.83	-1056.02
2002 - Q1	793.4	329.8	1123.2	671.6	964.2	1635.8	451.6	-512.6
2002 - Q2	1191.1	303.4	1494.5	896.6	1293.5	2190	597.9	-695.5
2002 - Q3	1005.9	366	1371.9	1202.4	915.1	2117.6	169.5	-745.7
2002 - Q4	1005.8	404.4	1410.1	1081	1462.5	2543.6	329.1	-1133.5
2003 - Q1	970.8	395.6	1366.3	657.1	987.4	1644.5	709.2	-278.2
2003 - Q2	1249.3	421.4	1670.6	1146.8	1503.5	2650.3	523.8	-979.7
2003 - Q3	1086.4	436.4	1522.8	1205	911.5	2116.5	317.8	-593.7
2003 - Q4	1195.4	463.4	1658.8	926.6	1471.9	2398.5	732.2	-739.7
2004 - Q1	1162.6	471.5	1634.1	750.7	799.6	1550.3	883.4	83.8
2004 - Q2	1451.8	447.1	1898.9	1239.2	1208.2	2447.4	659.7	-548.5
2004 - Q3	1241	504.9	1745.9	1249.7	838.8	2088.5	496.2	-342.6
2004 - Q4	1313.3	483	1796.3	1044.7	1174.9	2219.6	751.6	-423.3

Pairs	Only Lags of First Variable	Adding Lags of Second Variable	Decision
1- Non Tax Revenues 2- Interest Expenditures	$p_1 = 0$ $FPE\ (p_1, 0) = 13124$ $t_{\hat{\lambda}} = -3.77$	$p_2 = 1$ $FPE(p_1, p_2) = 13636$ $t_{\hat{\lambda}} = -3.93$	**Short-run:** X_{5t} does not cause X_{2t} **long-run:** X_{5t} causes X_{2t}
1- Interest Expenditures 2- Non Tax Revenues	$p_1 = 1$ $FPE\ (p_1, 0) = 19381$ $t_{\hat{\lambda}} = -0.41$	$p_2 = 1$ $FPE(p_1, p_2) = 21772$ $t_{\hat{\lambda}} = -0.50$	**Short-run:** X_{2t} does not cause X_{5t} **long-run:** X_{2t} does not cause X_{5t}

The Data of the Public Sector Operations (in Billions of LBP)

Time	Tax revenues	Non Tax Revenues	Budgetary Revenues	General Expenditures	Interest Expenditures	Budgetary Expenditures	Budget Primary Balance	Budget Deficit
1997 - Q1	427.61	291.73	719.34	1088.35	683.08	1771.43	-369.01	-1052.09
1997 - Q2	455.11	513.89	969	1125.6	896.05	2021.65	-156.6	-1052.65
1997 - Q3	542.6	488.4	1031.33	1222.02	861.29	2083.31	-190.69	-1051.98
1997 - Q4	260.73	772.98	1033.71	2410.51	939.58	3350.09	-1376.8	-2316.38
1998 - Q1	521.2	502.8	1024	817	675	1492	207	-468
1998 - Q2	578.49	691.51	1270	1127	908	2035	143	-765
1998 - Q3	611.41	443.97	1055.38	1304.38	681	1985.38	-249	-930
1998 - Q4	743.81	350.32	1094.13	1366.16	950	2316.16	-272.03	-1222.03
1999 - Q1	752.77	128.91	881.68	569.99	609.25	1179.24	311.69	-297.56

Notes: (DW) is the Durbin-Watson statistic from the co-integrating regression.

(C) is the unit root test on the co-integrating residuals.

(t) is the t-ratio from the error correction model.

(*) denotes significance at the 5% level: critical values are approximately 0.38

Table 4
Granger-causality Tests

Pairs	Only Lags of First Variable	Adding Lags of Second Variable	Decision
1- Tax Revenues 2- Interest Expenditures	$p_1 = 3$ $FPE\ (p_1, 0) = 19189$ $t_{\hat{\lambda}} = -2.65$	$p_2 = 1$ $FPE(p_1, p_2) = 19728$ $t_{\hat{\lambda}} = -2.86$	**Short-run:** X_{5t} does not cause X_{1t} **long-run:** X_{5t} causes X_{1t}
1- Interest Expenditures 2- Tax Revenues	$p_1 = 1$ $FPE\ (p_1, 0) = 19436$ $t_{\hat{\lambda}} = -0.32$	$p_2 = 1$ $FPE(p_1, p_2) = 20585$ $t_{\hat{\lambda}} = -0.72$	**Short-run:** X_{1t} does not cause X_{5t} **long-run:** X_{1t} does not cause X_{5t}
1- Non Tax Revenues 2- Budgetary Revenues	$p_1 = 0$ $FPE\ (p_1, 0) = 12934$ $t_{\hat{\lambda}} = -3.42$	$p_2 = 5$ $FPE(p_1, p_2) = 6234$ $t_{\hat{\lambda}} = -7.47$	**Short-run:** X_{3t} causes X_{2t} **long-run:** X_{3t} causes X_{2t}
1- Budgetary Revenues 2- Non Tax Revenues	$p_1 = 2$ $FPE\ (p_1, 0) = 36354$ $t_{\hat{\lambda}} = 0.78$	$p_2 = 1$ $FPE(p_1, p_2) = 39441$ $t_{\hat{\lambda}} = 0.72$	**Short-run:** X_{2t} does not cause X_{3t} **long-run:** we reject a specification of ECM type since $\lambda > 0$

[a] The critical values for ττ, τμ and τ (0.05 level of significance) are respectively -3.57, -2.99 and -1.95 for a sample size 32.

[b] The critical values of tβ and tα are respectively 2.84 and 2.60 at the 5% level of significance.

[c] We calculated the statistics of Bartlett to test the significativity of the first twelve autocorrelations for each residues of each variable as well as the Ljung-Box Q statistics . The order p is obtained using the Q statistic whose results drive to accept the residues like a white noise. The critical value for χ^2 is 15.5 at the 5% level of significance with 8 degrees of freedom (8 is a quarter of the sample size 32 of our data).

Table 3
Co-integrating Test Statistics

Pairs		DW	P	Q	$t_{\hat{\varphi}}$	Conclusion
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1+B)X_{2t}$	1.39	5	2.7	-2.68	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1+B)X_{3t}$	1.2	4	2.6	-2.71	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1-B^4)X_{5t}$	1.36	5	6.4	-3.44	Co-integrated
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1+B)X_{6t}$	1.28	4	2.8	-2.77	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1+B)X_{7t}$	1.18	4	2.98	-2.52	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1+B)X_{8t}$	1.2	4	3.13	-2.54	Not co-integrated
$(1+B)X_{2t}$	$(1+B)X_{3t}$	0.34	2	9.2	-3.70	Co-integrated
$(1+B)X_{2t}$	$(1-B^4)X_{5t}$	0.61	5	10.1	-3.54	Co-integrated
$(1+B)X_{2t}$	$(1+B)X_{6t}$	0.63	3	6.5	-1.92	Not co-integrated
$(1+B)X_{2t}$	$(1+B)X_{7t}$	0.37	2	9.6	-2.63	Not co-integrated
$(1+B)X_{2t}$	$(1+B)X_{8t}$	0.35	2	10.9	-2.75	Not co-integrated
$(1+B)X_{3t}$	$(1-B^4)X_{5t}$	0.56	2	9.11	-1.77	Not co-integrated
$(1+B)X_{3t}$	$(1+B)X_{6t}$	0.21	2	9.5	-1.23	Not co-integrated
$(1+B)X_{3t}$	$(1+B)X_{7t}$	0.76	4	6.8	-1.19	Not co-integrated
$(1+B)X_{3t}$	$(1+B)X_{8t}$	0.76	4	2.05	-1.30	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{5t}$	$(1+B)X_{6t}$	1.72	2	2.56	-1.63	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{5t}$	$(1+B)X_{7t}$	1.37	2	7.06	-1.63	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{5t}$	$(1+B)X_{8t}$	1.30	2	7.7	-1.12	Not co-integrated
$(1+B)X_{6t}$	$(1+B)X_{7t}$	1.02	4	2.88	-1.71	Not co-integrated
$(1+B)X_{6t}$	$(1+B)X_{8t}$	0.76	4	2.1	-1.30	Not co-integrated
$(1+B)X_{7t}$	$(1+B)X_{8t}$	0.26	4	5.3	-1.89	Not co-integrated

Tables

Table 1
The HEGY Statistics of the Real Time Series

Variables	Deterministic Part	$\hat{\pi}_1$	$\hat{\pi}_2$	$\hat{\pi}_3$	$\hat{\pi}_4$	$\hat{\pi}_3 \cap \hat{\pi}_4$	P	Q_8
X_{1t}	C+TR+SD	-1.59	-0.69	1.15	-1.58	3.2	5	9.0
X_{2t}	C+TR+SD	-1.53	-1.75	-0.75	-4.42*	21.2*	5	12.1
X_{3t}	C+TR+SD	-1.11	-2.35	-0.47	-3.37*	9.4*	1	8.8
X_{4t}	C+TR+SD	-3.19	-3.97*	-0.26	-1.61	20.1*	1	4.3
X_{5t}	C+TR+SD	-0.81	-1.75	-0.12	-2.55*	3.75	2	6.6
X_{6t}	C+TR+SD	-2.63	-2.08	0.08	-2.78*	14.8*	1	7.7
X_{7t}	C+TR+SD	-2.36	-2.21	1.05	-2.69*	9.0*	2	11.2
X_{8t}	C+TR+SD	-0.98	-2.11	-0.27	-5.1*	15.6*	1	10.5

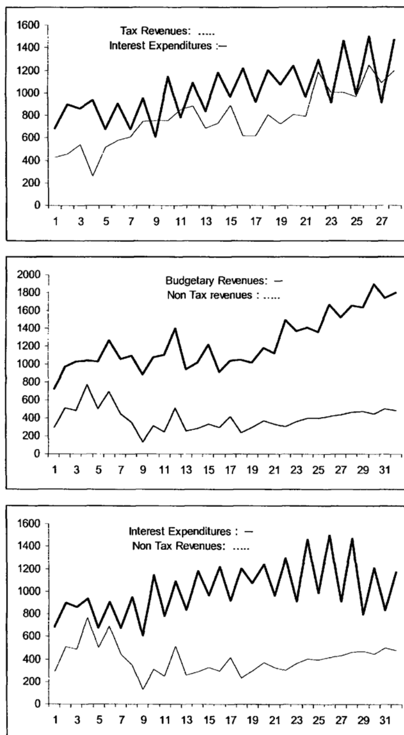
Note: The critical values for the one-sided 't' tests of π_1, π_2 and π_3, the critical value of the two-sided 't' test on $\pi_4 = 0$ and the critical value for 'F' test on $\pi_3 \cap \pi_4 = 0$ are respectively -3.71, -3.08, -3.66, -1.91 and 6.55 (the sample size is 48) at 5 % level of significance.

The associated statistic is significant at the 5% level of significance.

Table 2
The ADF Statistics of the Real Time Series

Variables	P^b	τ_τ^a	τ_μ	T	t_β^b	t_α	Q^c
$\Delta_4 X_{1t}$	4	-2.74	-2.60	-2.02	0.09	1.45	2.9
$\Delta\Delta_4 X_{1t}$	2	-5.62*	-5.63*	-5.76*	Not needed	Not needed	11.8
$\Delta_2 X_{2t}$	2	-4.54*	-4.02*	-4.08*	Not needed	Not needed	7.5
$\Delta_2 X_{3t}$	2	-5.52*	-5.15*	-4.5*	Not needed	Not needed	2.3
X_4	5	-3.12	-3.57*	-0.68	2.1	-0.32	7.5
$\Delta_4 X_{5t}$	2	-2.07	-1.11	-1.17	-1.86	-0.28	7.6
$\Delta\Delta_4 X_{5t}$	2	-4.91*	-4.28*	-4.35*	Not needed	Not needed	8.6
$\Delta_2 X_{6t}$	3	-2.59	-2.68	-2.75*	0.67	-0.41	8.0
$\Delta_2 X_{7t}$	2	-12.13*	-12.01*	-10.12*	Not needed	Not needed	11.0
$\Delta_2 X_{8t}$	3	-3.49	-3.55*	-3.42*	-0.51	0.22	7.5

Figure 1



Tax Revenues: .....
Interest Expenditures :–
1600
1400
1200
1000
800
600
400
200
0
1 3 5 7 9 11 13 15 17 19 21 23 25 27
Budgetary Revenues: –
Non Tax revenues : .....
2000
1800
1600
1400
1200
1000
800
600
400
200
0
1 3 5 7 9 11 13 15 17 19 21 23 25 27 29 31
Interest Expenditures : –
Non Tax Revenues: .....
1600
1400
1200
1000
800
600
400
200
0
1 3 5 7 9 11 13 15 17 19 21 23 25 27 29 31

References

- Bajo-Rubio, and María Montero-Muñoz. (1999), ***Foreign Direct Investment and Trade: a Causality Analysis***, JEL codes: F21, F40.
- Dickey D.A. and W.A. Fuller. 1979, "Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root", ***Journal of the American Statistical Association***, Vol. 74, n° 366, pp. 427-431.
- Dickey, D.A. and W.A. Fuller. 1981, "Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root" , ***Econometrica***, Vol. 49, n° 4, pp. 1057-1072.
- Dickey D.A.; D.P. Hasza, and W.A. Fuller. 1984, "Testing for Unit Root in Seasonal Time Series", ***Journal of the American Statistical Association***, Vol. 79, n° 386, pp. 355-367.
- Dickey, D.A.; R.B. Bell, and W.A. Fuller. 1986, "Unit Roots in Time Series Models: Tests and Implications", ***The American Statistician***, Vol. 40, n° 1, pp. 12-26.
- Dolado, J.J.; T. Jenkinson, and S. Sosvilla-Rivero. (1990), "Co-integration and Unit Roots", ***Journal of Economic Surveys***, n° 4, pp.249-273.
- Engle, R.F. and B.S. YOO. 1987, "Forecasting and Testing in Co-integrated Systems", ***Journal of Econometrics***, n° 35, pp. 143-159.
- Engle, R.F. et. al., 1993, "Seasonal Co-integration: the Japanese Consumption Function" , ***Journal of Econometrics***, n° 55, pp. 275- 298.
- Engle, R.F. and C.W.J. Granger. 1987, "Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing", ***Econometrica***, Vol. 55, n° 2, pp. 251-276.
- Granger, C.W.J. (1983), "***Co-integrated Variables and Error-correcting Models***", document of work, University of San Diego.
- Granger, C.W.J. (1969), "Investigating Causal Relations by Econometrics Models and Cross Spectral Methods", ***Econometrica***, Vol. 37.
- Hsiao, C. (1981), "Autoregressive Modeling and Money-Income Causality Detection", ***Journal of Monetary Economics***, n° 7, pp. 85-106.
- Hylleberg S., et. al., 1990, "Seasonal Integration and Co-integration", ***Journal of Econometrics***, n° 44, pp. 215-238.
- Thomas, R.L., (1997), "***Modern Econometrics: An introduction***", Addison Wesley: Longman, England.

filtered by $(1-B^4)$, i.e. they are integrated at order 1 of all frequencies, non tax revenues and budgetary revenues which each is filtered by $(1+B)$, and finally, non tax revenues filtered by $(1+B)$ and interest expenditures filtered by $(1-B^4)$. We signal that all these filtered variables are I(1). So the variable associated to the interest expenditures is governed by an annual parallel movement with each of variables associated respectively to the tax revenues and non tax revenues. It means that the two components of budgetary revenues (tax revenues and non tax revenues) contribute to serve the interest expenditures i.e. the domestic interest expenditures and the foreign interest expenditure without reduce the public debt that passes today the 40 billions US dollars. The long-run elasticities of the variables tax revenues and non tax revenues, which each is filtered by $(1-B^4)$, with respect to the interest expenditures are respectively (-0.278) and (-0.585).

One of the important results of this paper is the long-run Granger-causality found, from X_{5t} (interest expenditures) to X_{1t} (tax revenues) and X_{2t} (non tax revenues) and from X_{3t} (budgetary revenues) to X_{2t}. However, only a short-run Granger-causality exists from X_{3t} to X_{2t}. Another important point in this paper is that it exists a significant short-run non tax revenues elasticity with respect to budgetary revenues, and a slow short-run non tax revenues elasticity with respect to interest expenditures.

We finish our conclusion suggesting some recommendations:

- The use of these techniques allows to the Lebanese government to understand better the evolution of the different variables that drift from the budget.
- The use of the obtained models on short-to-medium-term forecasting helps the Lebanese authorities to finalize a realistic planning.
- The techniques used in this paper could be of a big interest for the Arabian countries to analyze the relations between two or several macroeconomic variables, notably the counterparts of money supply, the foreign direct investment outflows of in these countries and the tie with the gross national product of each of them.

$$(1+B)X_{2t} = \underset{(3.0)}{540.6} + \underset{(1.5)}{0.105}\,(1+B)X_{3t}$$

Non Tax Revenues and Interest Expenditures:

$$(1-B^2)X_{2t} = \underset{(-1.4)}{-0.183}(1-B)(1-B^4)X_{5(t-1)} \underset{(-3.93)}{-0.396}e_{t-1}$$

$p_1 = 0, p_2 = 1$

If we include in the model the variable $(1-B)(1-B^4)X_{5t}$, we obtain the following:

$$(1-B^2)X_{2t} = \underset{(-1.2)}{-0.201}(1-B)(1-B^4)X_{5t} \underset{(-1.8)}{-0.323}(1-B)(1-B^4)X_{5(t-1)} \underset{(-3.6)}{-0.371}e_{t-1}$$

$p_1 = 0, p_2 = 1$

The short-run non tax revenues elasticity with respect to interest expenditures is -0.201 and the t-ration- 1.2 is insignificant but its presence in the model is necessary (its elimination affects the parameter of lag 1), while this elasticity is -0.585 in the equilibrium relationship:

$$(1+B)X_{2t} = \underset{(19.7)}{797.7} \underset{(-2.1)}{-0.585}\,(1-B^4)X_{5t}$$

6- Conclusion:

This paper consists in analyzing the empirical relationship between the eight components of the public sector operations in Lebanon that are 1- tax revenues, 2- non tax revenues, 3- budgetary revenues, 4- general expenditures, 5- interest expenditures, 6- budgetary expenditures, 7- budget primary balance, and 8- budget deficit, using Lebanese quarterly data for the period 1997-2004. The used procedure is the one proposed by Hsiao in the setting of Granger-causality and in a co-integration structure. We studied the mechanism of the co-integration between two variables according to the Engle-Granger two-stage procedure. We found several bivariate co-integration relations: Tax revenues and interest expenditures which each is

repeating the procedure with ΔX_t as the dependent variable, the hypothesis of short run and long-run Granger-causality from Y_t to X_t could be tested. We estimate now the ECM of the co-integrated variables:

Tax Revenues and Interest Expenditures:

$$(1-B)(1-B^4)X_{1t} = -0.649(1-B)(1-B^4)X_{1(t-1)} + 0.263(1-B)(1-B^4)X_{1(t-3)}$$

$$(-3.71) \qquad\qquad (1.86)$$

$$-0.552e_{t-1}$$

$$(-2.65)$$

$$p_1 = 3, p_2 = 1$$

The error correction term e_{t-1} has the correct sign and has a significant t-ration. The short-run tax revenues elasticity with respect to interest expenditures has been eliminated from the model since it is insignificant (it equals to -0.221 and the t-ratio is -1.0), while this elasticity is -0.278 in the equilibrium relationship:

$$(1-B^4)X_{1t} = 130.74 - 0.278\,(1-B^4)X_{5t}$$

$$(4.5) \qquad (-1.4)$$

Non Tax Revenues and Budgetary Revenues:

$$(1-B^2)X_{2t} = -59.0 + 0.238(1-B^2)X_{3(t-5)} - 0.658e_{t-1}$$

$$(-3.7) \qquad (3.2) \qquad\qquad (-7.5)$$

$$p_1 = 0, p_2 = 5$$

The error correction term e_{t-1} has the correct sign and has a highly significant t ration. If we include in the model the variable $(1-B^2)X_{3t}$, we obtain significant short-run non tax revenues elasticity with respect to budgetary revenues:

$$(1-B^2)X_{2t} = -64.0 + 0.206(1-B^2)X_{3t} + 0.228(1-B^2)X_{3(t-5)} - 0.583e_{t-1}$$

$$(-4.7) \qquad (3.1) \qquad\qquad (3.6) \qquad\qquad (-7.4)$$

$$p_1 = 0, p_2 = 5$$

While this elasticity is 0.105 in the equilibrium relationship:

corrected, otherwise the e_t could differ substantially from zero. But this is precisely what is implied by an error correction model.

5- Testing for Granger-causality:

The Granger-causality is a different concept from that in everyday philosophical use. It refers more to the ability to predict. It is defined by(1): "X_t is said to be a Granger cause of Y_t if present Y_t can be predicted with greater accuracy by using past values of X_t rather than not using such past values, all other information being identical" . We consider the following model:

$$\begin{bmatrix} \phi_{11}(B) & 0 \\ \phi_{21}(B) & \phi_{22}(B) \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \Delta Y_t \\ \Delta X_t \end{bmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda Z_{t-1} \\ \mu Z_{t-1} \end{pmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_t^1 \\ \varepsilon_t^2 \end{bmatrix} \qquad (5.1)$$

In the equation (5.1), we include, in a short-run equation estimated by ordinary least squares, the lagged equilibrium error from the corresponding long-run relationship $(Z_t = Y_t - \alpha - \beta X_t)$. We can also clarify the equations (5.1) as the following:

$$\begin{aligned} \phi_{11}(B)\Delta Y_t &= \lambda Z_{t-1} + \varepsilon_t^1 \\ \phi_{21}(B)\Delta Y_t + \phi_{22}(B)\Delta X_t &= \mu Z_{t-1} + \varepsilon_t^2 \end{aligned} \qquad (5.2)$$

Where $\phi_{11}(0) = \phi_{22}(0) = \phi_{21}(0) = 1$.

First we determine the optimal degree of the polynomial $\phi_{11}(B)$, let's say p_1 , in the first equation of (5.2) using the Hsiao's sequential approach (1981) with FPE criterion(2). Second we consider the second equation of (5.2) and we determine the optimal degree p_2 of the polynomial $\phi_{22}(B)$. If $FPE(p_1,0) > FPE(p_1,p_2)$, X_t is said to Granger-cause Y_t in the short run; and if δ is significantly different from zero, X_t is said to Granger-cause Y_t in the long run. Conversely, if $FPE(p_1,0) < FPE(p_1,p_2)$, Y_t would not be Granger-caused by X_t in the short-run; and if δ is not significantly different from zero, Y_t would not be Granger-caused by X_t in the long-run. As before, by

(1) See Granger (1969) and Thomas (1997), p. 461.

(2) For application of this approach, see Bajo-Rubio and María Montero-Muñoz, (1999).

integration between the variables X_t and Y_t. However, the CRDW test is only an appropriate test for co-integration when the residuals follow a first-order AR process. Simulation experiments suggest that, at the 5 % level of significance with a sample size of 100, the hypothesis of stationary residuals should be rejected if the DW statistic exceeds about 0.38[1]. If the co-integrating relation is accepted, we estimate the ECM representation:

$$\Delta Y_t = \varphi_0 + \sum_{i=1}^{p_1} \varphi_i \Delta Y_{t-i} + \sum_{j=0}^{p_2} \theta_j \Delta X_{t-j} + \lambda e_{t-1} + \varepsilon_t \qquad (4.4)$$

The choice of the p_1 and p_2 orders have been obtained using the statistic of Ljung-Box, That is, we can accept the null hypothesis of a white noise for the residuals . First we estimate (4.4) without the terms ΔX_{t-j} and we determine p_1 , second we introduce the terms ΔX_{t-j} in the equation and we specify the value of p_2 . e_t is the disequilibrium error or extent of departure from the long-run relationship $Y_t = \alpha + \beta X_t$, λ is a short-run adjustment parameter $(-1 < \lambda < 0)$ β appears in the equilibrium relationship as the long-run elasticity with respect to X_t and ΔY_t and ΔX_t can be regarded as proportionate changes . The equation (4.4) is so-called Granger representation theorem, and is one of the most important results in co-integration analysis. Table 3 shows that the variables Tax Revenues and Interest Expenditures filtered by $(1-B^4)$ are co-integrated and by consequence. In the same way, the variables Non Tax Revenues and Budgetary Revenues which each is filtered by $(1+B)$, are also co-integrated. Finally, the last couple co-integrated is the Non Tax Revenues filtered by $(1+B)$ and the Interest Expenditures filtered by $(1-B^4)$. For the co-integrated variables, there must have some force which always withdraws the disequilibrium errors e_t toward zero and warns them to increase them without limit. The previous departures from equilibrium must be continually

(1) See Thomas (1997), p. 428.

Stage 2: We estimate by OLS the relation of long- run or equilibrium relationship between X_t and Y_t considering the following regression $Y_t = \alpha + \beta X_t + \varepsilon_t$. We recover the residuals e_t of this model:

$$e_t = Y_t - \hat{\alpha} - \hat{\beta} X_t \tag{4.1}$$

That is, the disequilibrium error or the co-integrating regression. The stationarity of residuals e_t implies that the variables X_t and Y_t are co-integrated. To test the stationarity of e_t, we can use the ADF3 regression . In fact, the OLS residuals have zero mean, and we do not expect them to have a deterministic trend, for this, both intercept and time trend are excluded from the ADF regression. Perhaps to test the null hypothesis of no co-integration , the simplest test to use is the usual Durbin Watson (DW) statistic under certain condition.

Stage 3: Estimation of the Error Correction Model (ECM).

To test the existence of a unit root in the estimated residuals of the relation static, we proceed as follows:

$$e_t = \sum_{i=1}^{p} \varphi_i e_{t-i} + v_t \tag{4.2}$$

$$\Delta e_t = \varphi e_{t-1} + \sum_{i=1}^{p-1} \varphi_i \Delta e_{t-i} + u_t \tag{4.3}$$

If the t-ratio of the coefficient $\hat{\varphi}$ is larger than theoretical value, we accept the null hypothesis H0: $\varphi = 0$, that is the variables X_t and Y_t are not co-integrated. We can also use the Durbin-Warson statistic from the co-integrating regression (static relation). This test is entitled CRDW (Co-integration Regression Durbin-Warson) and proposed by Engle and Granger (1987). Under the null hypothesis $H_0 : \rho = 1$ with $\varphi = \rho - 1$, the statistical DW is asymptotically close to 0. If we accept H_0 then the disturbances follow a random walk and we refuse the hypothesis of co-

$$\left(1-B^2\right)X_{3t}=79.1-0.40\left(1-B^2\right)X_{3(t-2)}$$
(2.3) (−2.3)

$Q(8)=2.4;\ \hat{\sigma}=170.0$

$$X_{4t}=978.1+0.437X_{4(t-4)}-0.212X_{4(t-5)}-0.216X_{4(t-6)}$$
(6.6) (5.5) (−2.7) (−2.7)

$Q(8)=1.1;\ \hat{\sigma}=143.3$

$$(1-B)\left(1-B^4\right)X_{5t}=-0.705(1-B)\left(1-B^4\right)X_{5(t-1)}$$
(−4.7)

$Q(8)=9.0;\hat{\sigma}=126.7$

$$\left(1-B^2\right)X_{6t}=0.387\left(1-B^2\right)X_{6(t-1)}-0.734\left(1-B^2\right)X_{6(t-2)}+0.444\left(1-B^2\right)X_{6(t-3)}$$
(2.2) (−9.3) (2.8)

$Q(8)=8.0;\ \hat{\sigma}=222.4$

$$\left(1-B^2\right)X_{7t}=165.8-0.194\left(1-B^2\right)X_{7(t-1)}-0.742\left(1-B^2\right)X_{7(t-2)}$$
(3.3) (−2.1) (7.6)

$Q(8)=11.1;\ \hat{\sigma}=259.6$

$$\left(1-B^2\right)X_{8t}=134.2-0.705\left(1-B^2\right)X_{8(t-2)}$$
(2.3) (−6.4)

$Q(8)=8.9;\ \hat{\sigma}=310.1$

4- Testing for Co-integration in Regression:

We are going to use the algorithm in two stages proposed by Engle and Granger (1987):

Stage 1: We test the order of integration of every variable. It is right to determine the type of tendency (deterministic or stochastic) of each of the variables, then the order of integration of the studied time series. We signal that if the time series are not integrated in the same order, then it doesn't have risk of integration. Let's suppose that every variable is I (1).

null hypothesis of the $\pi_2 = 0$ and by consequence this variable in not integrated at the frequency $\frac{1}{2}$.

The inspection of the table 2 shows that we cannot accept the null hypothesis of the non-stationarity for the variable X4 and by consequence this variable is stationary. The parameter ß is not significant for the variables ΔX_{1t} and ΔX_{5t} and the statistic τμ is not significant ($\varphi^{*} = 0$ in ADF2), since α is insignificant we conclude that these variables contain a unit root. The choice of the p order of every autoregressive model (AR) has been obtained using the statistic of Ljung-Box, that is, we can accept the null hypothesis of a white noise for the all residues. In the following, we present the I(1) series and the necessary filter to make every variable stationary.

Variables	I(1) Series	Necessary Filter
X1t	$(1-B^4)X_{1t}$	$(1-B)(1-B^4)$
X2t	$(1+B)X_{2t}$	$(1-B^2)$
X3t	$(1+B)X_{3t}$	$(1-B^2)$
X4t	Nothing	Nothing
X5t	$(1-B^4)X_{5t}$	$(1-B)(1-B^4)$
X6t	$(1+B)X_{6t}$	$(1-B^2)$
X7t	$(1+B)X_{7t}$	$(1-B^2)$
X8t	$(1+B)X_{8t}$	$(1-B^2)$

We can now estimate the univariate AR models:

$$(1-B)(1-B^4)X_{1t} = -0.376(1-B)(1-B^4)X_{1(t-1)} + 0.261(1-B)(1-B^4)X_{1(t-3)}$$

(−2.4) (1.64)

$Q(8) = 3.5; \hat{\sigma} = 137.8$

$$(1-B^2)X_{2t} = 0.44(1-B^2)X_{2(t-1)} - 0.322(1-B^2)X_{2(t-2)}$$

(2.5) (−1.9)

$Q(8) = 7.5;\ \hat{\sigma} = 111.3$

other hand, β is not significant, we estimate the equation ADF2 (without trend) and test the unit root null of $\varphi^* = 0$ using the t-statistic denoted τ_μ. If the null is rejected, the testing procedure is again terminated. If it is not rejected, we test for the significance of the constant α under the null $(\varphi^* = 0)$ using the equation ADF2 If α is insignificant, we conclude that X_t contains a unit root, while if $\alpha \neq 0$, we compare τ_μ with the standard normal, again making our inference accordingly.

To generalize the ADF procedure, we use the HEGY method proposed by (Hylleberg et. al., 1990). It is a general procedure for the unit root tests. It consists in testing the presence of the module unit roots in the quarterly time series for all seasonal frequencies. The advantage of this method, compared to the other approaches proposed by (Dickey-Fuller, 1979:1981), (Dickey, et. al., 1984) or (Dickey, et. al., 1986), is that it distinguishes between the different seasonal roots. Every root has a different interpretation because it designates a different cycle. To test the unit roots for a variable X_t, we consider the following equation:

$$\Phi^*(B)Y_{4t} = \pi_1 Y_{1,t-1} + \pi_2 Y_{2,t-1} + \pi_3 Y_{3,t-2} + \pi_4 Y_{3,t-1} + \mu_t + \varepsilon_t \qquad (3.5)$$

Where

$$Y_{1,t} = (1 + B + B^2 + B^3)X_t$$
$$Y_{2,t} = -(1 - B + B^2 - B^3)X_t$$
$$Y_{3,t} = -(1 - B^2)X_t$$
$$Y_{4,t} = (1 - B^4)X_t = \Delta_4 X_t = (1\text{-}B)Y_{1,t} = -(1+B)Y_{2,t} = -(1+B^2)Y_{3,t}$$

If $\pi_i = 0$ for i = 1,2,3 and 4, the we accept the filter $(1 - B^4)$, i.e. the variable X_t is integrated at all frequencies.

In the table1, we presented the statistics of unit roots of all frequencies using the HEGY's procedure. The inspection of the this table shows that the variables X1t and X5t are integrated at order 1 of all frequencies; therefore, we can accept the filter $(1 - B^4)$. For the other variables Xit, i=2,3,6,7 and 8, the null hypothesis $(\pi_3 = \pi_4 = 0)$ is not accepted at the 5% level of significance. We conclude that these variables are not integrated of the frequencies $\frac{1}{4}$ and $\frac{3}{4}$,1 but the null hypotheses of the $\pi_1 = 0$ and $\pi_2 = 0$ permit us to accept the integration of the frequencies 0 and $\frac{1}{2}$, therefore the filter $(1 - B^2)$ is necessary. For the variable X4t, we cannot accept the

time, the variance varies with time, and both average and variance vary with time. A stationary time series tends to return frequently to its mean and to fluctuate around it in a seemingly random manner. However, a non-stationary time series usually appears to have different mean values or different variance values at different periods of time. Several approaches have been found to test the stationarity of time series, notably the approach proposed by (Dickey and Fuller, 1979:1981) denoted by Augmented Dickey-Fuller (ADF)[1]. To illustrate this approach, we proceed as follows:

$$\Delta X_t = \alpha + \beta t + \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \ldots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \qquad (ADF_1)$$

$$\Delta X_t = \alpha + \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \ldots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \qquad (ADF_2)$$

$$\Delta X_t = \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \ldots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \qquad (ADF_3)$$

The augmented Dickey-Fuller procedure tests the null hypothesis of non-stationarity, that is, $H_0 : \varphi^* = 0$, against the alternative hypothesis $H_a : \varphi^* < 0$. Just as $\varphi^* = 0$ implies non-stationarity, $\varphi^* < 0$ can be shown to imply stationarity. Also, if we can reject $\varphi^* = 0$ in favor of $\varphi^* < 0$ then obviously we can also reject $\varphi^* > 0$. Under the null hypothesis of non-stationarity, the t-ratio has a non-standard distribution even in large samples. This means that normal t tables cannot be used to obtain critical values for the t ratio. However, (Fuller, 1976), (Dickey and Fuller, 1979:1981) have performed extensive simulation studies to tabulate the large-sample distribution of the t- ratio under the null hypothesis that $\varphi^* = 0$. Because of the downward bias, the t-ratio is distributed not about zero, as it would be if the OLS estimator $\hat{\varphi}^*$ were unbiased, but about a value that is less than zero. Practically, (Dolado et. al., 1990) propose the following strategy for testing for unit roots in the presence of possible trends: The equation ADF1 is first estimated and the t-statistic denoted τ_τ is used to test the null hypothesis that $\varphi^* = 0$. If the null is rejected, there is no need to go further and the testing procedure stops. If the null is not rejected, we test for the significance of β under the null, i.e., we estimate ADF1 (φ^*=0) and test whether β is zero or not using conventional testing procedures. If β is significant, we compare τ_τ with the standard normal and make our inference on the null accordingly. If, on the

(1) See also Dickey, Hasza and Fuller (1984), Dickey, Bell and Fuller (1986).

The main factors that influenced the expenditure patterns during the period 1997-2004:

1- The most expenditures are current spending rendering them more difficult to compress. The primary balance surplus has resulted from the spending cuts and a ban of additional expenditures unless matched by revenues(1).

2- A fiscal reform package was presented in order to lower expenditure growth rates, reallocate a higher share to capital expenditures. The considerable rise in foreign interest payments resulting from the redeeming of the Eurobond coupons in April 1999 pushed up the level of total interest expenditures(2).

3- In the first quarter of 2000, the total public sector expenditures registered a significant rise because a significant rise in the cost of debt servicing and an increase in severance payments and retirement salaries(3).

4- The public expenditure growth during the first quarter of 2002 was due to a significant rise in the budget item "Pensions and End-of-Service Allowances". The cost of the debt servicing will decline due to the soft loans granted to Lebanon by the Paris II conference(4).

5- In Q1-2003, overall expenditure registered a notable decline owing to policies adopted by the government with aim of gradually curbing and streamlining public expenditure. Both domestic and external debt servicing decreased due to the continuation of the policy aiming at replacing domestic debt by external debt with lower interest and longer maturities. The positive results of the Paris II Conference were reflected in a reduction of the external debt cost(5).

3- Unit Root Tests on Variables:

In economy, we give a considerable importance to the analysis of the stationarity of variables. Indeed, there are several reasons of the non-stationarity of which three are the most frequent: The average varies with

(1) Banque du Liban, Q1-1998, p. 34, and Q4-1998, p. 22.
(2) Banque du Liban, Q1-1999, p. 18, and Q2-1999, p. 19.
(3) Banque du Liban, Q1-2000, p. 25.
(4) Banque du Liban, Q1-2002, p. 20 and Q4-2002, p. 24.
(5) Banque du Liban, Q1-2003, p. 22.

2- As a result of the tax reforms adopted by the government to raise more revenues, collected fees on real estate transactions have been improving since the middle of 1995. For the first time, the intermediate target of eliminating the primary deficit was achieved during the first quarter of 1998 and confirmed during the second quarter of 1998. The rise in revenues is partly attributable to the rise in customs tariffs (+2 %), the hotels and restaurants additional tax (+5 %), and the enhancement of collection procedures[1].

3- The persistent efforts to improve tax collection and to implement the new tax on wages, salaries and profit distribution, enforced as of August 1999. An improvement in property taxes stemming from an increase in real estate taxes and the increase in property transfer fees. The increase in tariff rates on certain products as of April 1999[2].

4- A significant rise in transfers from the telecommunications authority. A decline in collected customs duties generated by the government's decision in December 2000 to lower customs tariffs on most imports[3].

5- The increase of revenues from the port of Beirut, and from transportation and tourism fees, and some savings from the budget of the ministry of telecommunications[4].

6- The progress in the VAT (value-added tax) implementation mechanism and the collection of tax settlement and professional fees by virtue of legislations enacted at the end of 2001[5].

7- The customs duties decrease in Q1-2003 since some of them were reclassified and transformed into excise taxes, along with exemptions on some industrial raw materials. The increase in the non-tax revenues resulting from higher revenues collected, in accordance with the decision of the council of ministers, by the ministry of telecommunications on regular telephone communication and monthly subscription fees, in addition to a rise in mobile telephone proceeds[6].

(1) Banque du Liban, Q1-1998, p. 34 and Q2-1998, p. 20.
(2) Banque du Liban, Q4-1999, p. 21.
(3) Banque du Liban, Q3-2000, p. 20, and Q4-2000, p. 21.
(4) Banque du Liban, Q4-2001, p. 21.
(5) Banque du Liban, Q1, 2002, p. 20, and Q4, 2002, p. 24
(6) Banque du Liban, Q1, 2003, p. 22, and Q2, 2003, p. 21

c) Budget primary balance = budgetary revenues - general expenditures

d) Budget deficit = budgetary revenues - budgetary expenditures

In the following, we present the sample mean, the standard error and the 95 % confidence interval for the mean of each of 8 variables:

Variables	Quarterly Sample Mean in Billions of US Dollars	Standard Error	95 % Confidence Interval for the Mean [b]
Tax Revenues	0.5585	0.1907	$[0.4886;0.6284]$
Non Tax Revenues	0.2653	0.0860	$[0.0545;0.1175]$
Budgetary Revenues	0.8238	0.2010	$[0.7501;0.8975]$
General Expenditures	0.6925	0.2229	$[0.6107;0.7743]$
Interest Expenditures	0.6716	0.1564	$[0.6142;0.7290]$
Budgetary Expenditures	1.3641	0.2767	$[1.2626;1.4656]$
Budget primary Balance	0.1313	0.2913	$[0.0245;0.2381]$
Budget Deficit	-0.5403 [a]	0.2877	$[-0.6458;-0.4348]$

[a] The sample mean of the annual budget deficit is about 2.1613 billions of US dollars. Today one US dollar is fixed at 1507.5 LBP.

[b] With 31 degrees of freedom, the critical value is $t_{0.025} = 2.042$. The 95 % confidence interval for the mean is therefore written as $\bar{x} \pm 2.042 \dfrac{s}{\sqrt{n-1}}$ where n is the size of the time series (n=32).

The main factors that influenced the revenue patterns during the period 1997-2004:

1- The amelioration in tax collection in the second quarter 1997[(1)].

(1) Banque du Liban, Q2-1997, p. 13.

primary balance, 8- budget deficit. Indeed, the ministry of finance (MOF) in Lebanon grants a big attention to the evolution of the budget transactions. In the same way, the central bank of Lebanon publishes a quarterly bulletin that follows quarter per quarter the variation of the different variables associated to the overview of economic developments in Lebanon, economic activity, money, banking and credits, external sector, government and public finance, financial markets. The policies adopted by the government aim to gradually curbing and streamlining public expenditure. We signal that in Lebanon, there don't exist econometric studies that explain the relationships between the variables, in particular, the short-term and long-term causalities. We hope that the results coming out of this survey could help the Lebanese government to a better understanding of the relationships between the variables and taking the necessary policies that allow to Lebanon to recover the growth of its economy and to retake its significant role among the Middle-East countries. The organization of this paper is as follows. The introduction and a brief review of the literature are presented in section 1 and we explain the data in section 2. In section 3, we use the HEGY procedure and the Augmented Dickey-Fuller approach to establish the order of integration at all frequencies of the variables. In Section 4, we use The Engle-Granger two-stage procedure that allowed us to study the bivariate co-integration relationships between every pair of variables. In section 5, the analysis of Granger-causality using the Hsiao's approach with FPE criterion has succeeded to the detection of the short-run and/or the long-run causality between the variables. The conclusion appears in the final section.

2- Data:

All data are quarterly and taken from "Banque DU LIBAN" (*Central Bank of Lebanon*), quarterly bulletin, on the period 1997-2004 (32 quarters) and in billions of LBP. We have eight time series: 1- Tax Revenues, 2- Non Tax Revenues, 3- Budgetary Revenues, 4- General Expenditures, 5- Interest Expenditures,- 6- Budgetary Expenditures, 7- Budget Primary Balance, 8- Budget Deficit. To clarify each of these variables, we mention the following:

a) Budgetary revenues = tax revenues (including the custom revenues) + non tax revenues.

b) Budgetary expenditures = general expenditures + interest expenditures.

We signal that the interest expenditures contain the domestic interest expend and the foreign interest expend and we are going to dedicate a special paper for the analysis of the debt public in Lebanon.

only a short-run Granger-causality exists from budgetary revenues to (non tax revenues). Finally there is significant short-run non tax revenues elasticity with respect to budgetary revenues.

1- Introduction

In the treatment of the time series, there is a very high risk to consider a spurious regression and by consequence we commit a bad specification relationship that leads to a bad interpretation of the obtained results. The works of Granger (19981, 1983), Granger and Weiss (1983) were the first in the domain of long-run specification between variables and the real progress on the theoretical plan has been brought by Engle and Granger (1987) and it constituted the main innovation that consists in joining the non stationary variables having a common stochastic tendency in order to get a stationary component by linear combination. To specify explicitly how the adjustments permit to arrive to a long-run situation, Engle and Granger propose a representation of an error correction model (ECM). The ECM approach rests on the properties of long-run equilibrium of the time series, therefore it doesn't give itself a priori a " target " of long-run to reach, that means pre-fixed value given the most often by the economic theory, but the stable equilibrium relationship will be able thus to be cleared. The idea of co-integration can be related to the concept of long-run equilibrium, which we may illustrate by the bivariate relationship between two integrated variables X_t and Y_t that are integrated at 1 (we will denote $I(1)$)[1]. For this, we consider the stationary linear combination $u_t = Y_t - \alpha - \beta X_t$. The term u_t is $I(0)$ and it measures the extent to which the system is out of equilibrium and can therefore be termed the "equilibrium error". In the equilibrium situation, the u_t will rarely drift far from zero. In this paper, our objective consists in doing an bivariate analysis of the co-integration between eight time series that constitute the main variables in the budget transactions in Lebanon with quarterly data for the period 1997-2004[2]. These variables are: 1- tax revenues, 2- non tax revenues, 3- budgetary revenues, 4- general expenditures, 5- interest expenditures,- 6- budgetary expenditures, 7- budget

(1) The time series X_t is not stationary in levels but it is stationary in first difference, i.e. $(1-B)X_t$.

(2) After the recourse to the political stability in Lebanon, the Lebanese authorities began to constitute the bank of data for the set of the economic, monetary and financial aggregates. For the transactions of the Lebanese budget, the data are available from 1997 and for the 8 variables that we want to analyze them. Before this period, the authorities didn't publish the corresponding data.

Modeling of the Budget Transactions in Lebanon: An ECM Representation*

Dr. Mahmoud Nagib Mourad

Assistant Professor in Econometrics
The Lebanese University
Faculty of Economic & Business Administration
Nabatieh - Lebanon

Abstract:

This paper analyses the bivariate co-integration relationships between the eight time series that constitute the main variables in the budget transactions in Lebanon with quarterly data for the period 1997-2004. These variables are: 1- tax revenues, 2- non tax revenues, 3- budgetary revenues, 4- general expenditures, 5- interest expenditures, - 6- budgetary expenditures, 7- budget primary balance, 8- budget deficit. Using the HEGY(1)*'s and ADF*(2) *procedures, the variables (tax revenues) and (Interest Expenditures) are integrated at order 1 of all frequencies and they need the filter* $(1-B)(1-B^4)$(3) *to become stationary. However, for the other variables (exception, the general expenditures variable is stationary), they become stationary with the filter* $(1-B^2)$. *The Engle-Granger two-stage procedure allowed us to find three bivariate co-integration relationships that are: tax revenues and interest expenditures , non tax revenues and budgetary revenues, and finally, non tax revenue and interest expenditures. The analysis of Granger-causality using the Hsiao's approach with the final predictor error criterion (FPE) has succeeded to the detection of the long-run and short-run causality between some variables. The long-run Granger-causality found, from (interest expenditures) to tax revenues) and (non tax revenues) and from (budgetary revenues) to (non tax revenues). However,*

* تم تسلم البحث في مايو 2005، وقبل للنشر في مارس 2007.

(1) The HEGY method is a general procedure for the unit root tests. It has been developed at (1990) by Hylleberg, Engle, Granger and Yoo (HEGY in abbreviation). It consists in testing the presence of the module unit roots in the quarterly time series for all seasonal frequencies.

(2) It is an approach to test the stationarity of time series. It is proposed by Dickey and Fuller(1979,1981) and denoted by Augmented Dickey-Fuller (ADF).

(3) B is the backshift (or lag) operator. It is introduced for notational convenience. This shifts time one step back, so that $BX_t = X_{t-1}$, and, in general $B^m X_t = X_{t-m}$.



الإداري

دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان

ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٢٥٢/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٣٨٦

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك
الاشتراك السنوي • للأفراد: ٨ ريالات عمانية. • للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً عمانياً. الاســم: .... العنوان: ....

هل تتبنى المنظمات المصرية والأجنبية نفس الممارسات في إدارة الموارد البشرية في البيئة المصرية؟

د. غادة عوض القط

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

مساعد عميد كلية الإدارة والتكنولوجيا للتعليم والبحوث

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

الأسكندرية - مصر

د. مايك لييت

رئيس مجموعة الموارد البشرية،

وإدارة العمليات، والإدارة الإستراتيجية

جامعة بلايموث

المملكة المتحدة

الملخص:

في هذا البحث تم استعراض نتائج دراسة لعدد من ممارسات الموارد البشرية في البيئة المصرية، وذلك من خلال دراسة 81 منظمة تعمل في جمهورية مصر العربية (58 منظمة مصرية، و23 منظمة أجنبية).

تم استعراض عدد من النقاط والتي من بينها: محددات ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمداخل المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات. تعرضت الدراسة إلى التعريف بعدد من العوامل المختلفة التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في البيئة المصرية والتي من بينها: البيئة الاجتماعية، والقانونية، والاقتصادية.

تناولت الدراسة أيضا فحص ما إذا كانت الممارسات التي تطبق في المنظمات محل البحث تعكس أثر البية المحلية، و ما إذا كانت المنظمات المصرية والأجنبية تتبنى نفس ممارسات إدارة الموارد البشرية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي انعكاس للبيئة المحلية، وأن المنظمات المصرية والأجنبية تطبق نفس الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. وتدعم هذة النتائج الافتراض الذي مؤداه أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تطبق بأسلوب معين وأن المنظمات الأجنبية تتبنى مدخل يتوائم مع البيئة التي تعمل بها.

Appendix

Questions Used in the Study:

1- How explicitly are job descriptions defined?

2- Are job vacancies filled mostly from internal or external sources?

3- Which criterion receives greater emphasis in employee selection?

4- Which aspects of training are emphasized?

5- To what extent are training and development initiatives individually focused or team/group oriented?

6- How are needed talents or skills obtained?

7- To what extent are career paths designed to favour functional specialization?

8- By what method is the wage structure decided?

9- What do pay increases mostly depend on?

10- What degree of employment security is offered to employees?

11- What assessment criterion is used in the performance appraisal system?

- Schuler R. Dowling P. and De Cieri H. (1993). An Integrative Framework of Strategic International Human Resource management. ***International Journal of Human Resource Management***, 1, pp. 717-764.

- Sparrow, P. and Wu, P-C. (1998). Does National Culture Really Matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese Employees. ***Employee Relations***, 20 (1), pp. 26-56.

- Sparrow P; Brewster C. and Harris H. (2004). ***Globalising Human Resource Management***. Routledge.

- Tayeb, M. (1988). ***Organisations and National Culture***, London: Sage.

- Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996). Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management, ***Academy of Management Review***, 21(4), pp. 959–85.

- Whitley, R. D. (1999). ***Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems***. Oxford University Press, Oxford.

- Wu, P-C. (2004). HRM in Taiwan. in Budhwar, P.S. ***Managing Human Resources in Asia-Pacific***. Routledge.

- Yousef, D. A. (2001). Islamic work Ethic: a Moderator Between Organizational Commitment and Job Satisfaction in Cross-cultural Context, ***Personnel Review***, 30, pp. 152-169.

- Kopp, R. (1994). International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European and United States Multinationals. ***Human Resource Management***, 33, pp. 581-599.

- Lane, C. (1995). ***Industry and Society in Europe***. Aldershot. Edgar.

- Lawler, J. ; Atmiyanandana, V. and Zaidi, M . (1994). A Cross National Comparison of Human Resource Management in Indigenous and Multinational Firms. in Thailand. In D.J.B. Mitchell and D.Lewin (eds.) ***International perspectives and challenges in human resource Management***. Los Angeles. UCLA.

- Ministry of Foreign Trade, Egypt. 2005. ***Monthly Economic Digest***, Feb.

- Muller, M. (1999). HRM under Institutional Constraints: The Case of Germany, ***British Journal of Management***, 10 (September), pp. 31–44.

- Ngo H-Y.; Turban, D.; Lau C-M. and Lui S-y. (1998). Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations; Influences of Country of Origin. ***The International Journal of Human Resource Management***, 9 (4), pp. 632-652.

- Nydell, M. (1996). ***Understanding Arabs: A Guide for Westerners***. USA: Intercultural Press.

- Oliver N. and Wilkinson B. (1992). ***The Japanisation of British Industry: New Developments in the 1990s***. Blackwell.

- Parnell, J. A. and Hatem, T. (1999). Cultural Antecedents of Behavioral Differences Between American and Egyptian Managers, *Journal of Management Studies,* 36, pp. 399-418.

- Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of the Multi-national Corporation, ***Columbus Journal of World Business***, 4 (1) pp. 9–18.

- Quintanilla J. and Ferner A. (2003). Multinationals and Human Resource Management: Between Global Convergence and National Identity. ***Int. J. of Human Resource Management***, 14 (3 May), pp. 363–368.

- Rahmati, N. (2000). Teaching Information Systems and International Students: a Qualitative Examination of the Cultural Differences in Computer Support Group Work, ***The Proceedings of the 15th Annual Conference of the International Academy for Information Management***, Brisbane, Australia, 8-10 Dec.

- Rosenzweig, P and Nohria, N. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. ***Journal of International Business Studies***, (25):229-251.

- Sadler-Smith, E.; El-Kot, G. and Leat, M. (2003). Differentiating Work Autonomy Facets in a Non-Western Context. ***Journal of Organizational Behaviour***, 24 (6), pp. 709-731.

- European Training Foundation. (2001). ***Innovative Practices in Vocational Education and Training Standards in the Mashreq Region.***

- Ferner A. (2003). Foreign Multinationals and Industrial Relations Innovation in Britain, in Edwards P (ed.) ***Industrial Relations Theory and Practice.*** 2nd ed. Blackwell. Oxford.

- Ferner, A.; Quintanilla, J. and Varul, M. Z. (2001). Country of Origin Effects, Host Country Effects, and the Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain, ***Journal of World Business,*** 36 (2), pp. 107–27.

- Goodall K. and Warner M. (1999). Enterprise Reform, Labour Management Relations, and Human Resource Management in a Multinational Context. ***International Studies of Management and Organisation,*** 29 (3), pp. 21-36.

- Hall, P.A. and Soskice, D. (eds.) (2001). ***Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage.*** Oxford: Oxford University Press.

- Hatem, T. (1994). Egypt: Exploring management in the Middle East', *International Studies of Management Organisation,* 24 (1), pp. 116-136.

- Hickson, D. J. and Pugh, D. S. (1995). ***Management Worldwide.*** London, Penguin.

- Hiramoto A. (1995). Overseas Japanese Plants under Global Strategies: TV Transplants in Asia. In Frenkel S. and Harrod. J (eds.) ***Industrialisation and Labour Relations: Contemporary Research in Seven Countries.*** Ithaca. New York: ILR.

- Hofstede, G. (1980). ***Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values.*** Beverly Hills, CA: Sage.

- Hofstede G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. ***Academy of Management Executive,*** 7(1), pp. 81-93.

- Hsu, Y. R. and Leat, M. (2000). A Study of Recruitment and Selection Policies and Practices in Taiwan. ***The International Journal of Human Resource Management,*** 8 (5), pp. 413-435.

- Huang T-C. (2000). Human Resource Management Practices at Subsidiaries of Multinational Corporations and Local Firms in Taiwan. ***International Journal of Selection and Assessment,*** 8 (1), pp. 22-28.

- ILO. Evans-Kloc k.C. and Lim L.L. (1998). ***Options for Human Resource Development in Egypt: The Labour Market Context.*** ILO Employment and Training Papers 35.

- Kanungo, R.N. and Jaeger, A.M. (1990). Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries. In Kanungo, R.N. and Jaeger, A.M. ***Management in Developing Countries.*** London. Routledge.

References

- Adler N.J. and Ghadar F. (1990). Strategic Human Resource Management: a Global Perspective. In Peiper R. (ed.) ***Human Resource Management: an International Comparison***. Berlin, De Gruyter, pp. 235-260.

- Al-Faleh, M. (1987). Cultural Influences on Arab Management Development: a Case Study of Jordan, ***Journal of Management Development***, 6 (3), pp. 19-33.

- Atiyyah, H. S. (1993). Management Development in Arab Countries: The Challenges of the 1990s, ***Journal of Management Development***, 12 (1), pp. 3-12.

- Bae, J.; Chen, S-J. and Lawler, J. (1998). Variations in Human Resource Management in Asian Countries: MNC Home-country and Host-country Effects. ***International Journal of Human Resource Management***, 9: pp.653-670.

- Beechler, S. and Yang, J.Z. (1994). The Transfer of Japanese-style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies, *Journal of International Business Studies,* 25 (3): pp. 467-491.

- Bjorkman I. (2004). Transfer of hrm to mnc Affiliates in Asia-Pacific. In Budhwar, P (Ed.) ***Managing Human Resources in Asia-Pacific***. Routledge. London and New York.

- Bjorkman I. and Lu Y. (2001). Institutionalisation and Bargaining Power Explanations of Human Resource Management Practices in International Joint Ventures- the Case of Chinese-western Joint Ventures. ***Organisation Studies***, 22, pp. 553-579.

- Budhwar, P. (2000) Strategic Integrations and Devolvement of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector. ***British Journal of Management***, Vol. 11, pp.285-302.

- Budhwar, P. and Sparrow, P. (2002). An Integrative Framework for Determining Cross National Human Resource Management Practices. ***Human Resource Management Review*** 12, pp. 377-403.

- Braun W.H. and Warner M. (2002). Strategic Human Resource Management in Western Multinationals in China: The Differentiation of Practices Across Different Ownership Forms. ***Personnel Review***, 31, pp. 553-579.

- Dowling, P.J.; Welch, D.E. and Schuler, R.S. (1999). ***International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context***. 3rd ed. London: South-Western College.

- El-Kot G. and Leat M. (2002). An Exploratory Investigation of Some Work Related Values Among Middle Managers in Egypt. ***Published Proceedings of the International Applied Business Research Conference,*** Mexico.

We also sought to compare the responses of a group of Egyptian owned organisations with a group of foreign origin. This latter group comprised organisations from a number of different countries but the numbers of respondents from individual countries were not sufficient to facilitate meaningful analysis by country of origin. Therefore there is reason to pursue this research further and to seek sample sizes that will enable analysis of whether the adaptive approach exhibited in this study differs by country of origin. As noted earlier there are reasons for thinking that nationality, the home country culture and cultural distance between home and host country may each have an influence upon the strategic approach adopted by MNCs towards their foreign subsidiaries (Bjorkman, 2004; Ngo *et. al.*, 1998 and Taylor *et. al.*, 1996).

of HRM practice and approach (Sparrow and Wu, 1998; Tayeb, 1988Budhwar, 2000; Budhwar and Sparrow, 2002 and Huang, 2000).

Most of the practices are consistent with the socio-cultural context as identified by Hofstede (1980) for Arab countries and Kanunga and Jaeger (1995) for developing countries and in this sense may be identified as culture bound. However, there are others which are not and which might therefore be seen as being culture free. The emphasis upon job skills rather than organizational culture in selection, the preference for developing needed skills within the organisation, the use of performance as the basis for pay increases and the use of outcome criteria in performance appraisal seem to be more adequately explained by the labour market, legal and economic context. It may also be that work related values are changing as time elapses since the original work by Hofstede (1980) and as the economy is opened up as has been suggested by El-Kot and Leat (2002) and Nydell (1996).

There is little support in this data for the argument that inward investing foreign owned organisations have exported home country or standardised practices, rather there is support for the view that foreign owned organisations have adapted to the host country context and that they are implementing practices consistent with that context and in this case with the practices of host country organisations.

8- Conclusions and Further Research

In this study we have identified the orientations of a range of Egyptian and Foreign owned organisations in Egypt on a range of HRM practices. The range of HRM practices included in the instrument were not exhaustive and there is scope for further research incorporating these and other practices, perhaps most notable by omission are practices relating to the conduct of employee relations, employee participation and managerial styles where MNCs may be most likely to adopt polycentric and country specific approaches.

Our research sought to assess whether the practices being implemented in our sample organisations reflected the current Egyptian context and we have concluded that they do and that there is a mix of contextual determinants at work. We have acknowledged that work related values may be changing along with the impact of internationalisation and inward investment and given the age of the cultural data currently available there is a need for further research on dominant work related values in Egypt.

Employees are likely to be loyal and committed to the organization in return for such security of employment. In offering such security of employment employers are in a position to gain the benefits of a loyal and committed workforce. Additionally employers are very much constrained by the legal environment from a widespread use of atypical contracts and dismissals are difficult.

6-6- Performance Appraisal:

The survey results indicate a preference for outcomes rather than process or behaviour as the criteria of performance appraisal. Awareness of the socio-cultural context would encourage the conclusion that performance appraisal was an inappropriate activity in Egyptian organisations, even from a developmental perspective, unless it was group based and concerned with behaviours and relationships rather than task outcomes. However, we have noted that Egyptian organizations have been exposed to western influences and management practices. They have also been exhorted to pay much more attention to the evaluation of performance as a means of improving productivity, reducing costs achieving the greater efficiencies and effectiveness necessary to competing effectively with incoming investors and in international markets. In this latter context performance appraisal is a more meaningful activity and it is understandable that more attention is given to outcomes than behaviour.

This is the second area of practice where the difference in the mean responses of the two ownership groups was found to be significant. However, in this instance it is the Egyptian owned organizations which demonstrate the stronger preference for outcome based appraisal and this may be indicative of the pressures upon them to transform their practices in order to be competitive in global markets. There may be other explanations, however, it is important in this context that both groups favour outcome based appraisal.

7- Findings:

The results of this survey have identified a range of HRM practices and approaches in a sample of Egyptian owned and Multinational firms operating in Egypt. Both groups of organization are implementing similar practices and approaches. These practices can be seen to reflect the Egyptian context and the findings lend support to those arguing that there are a mix of contextual influences, or determinants, upon national patterns

a source of financial independence this is accompanied by a strong ethical and moral stance and a belief in an equitable distribution of wealth in society. Moralism rather than materialism is likely to be the basis for measuring individual achievement.

In this context wage structures are likely to emphasise the position of the job in the hierarchy and this may well also be reflective of longevity of employment or seniority where promotion is also based on these factors. Pay increases are also likely to reflect seniority or be relationship based rather than on any aspect of individual performance. If pay is linked to performance it would be more consistent if it was the performance of the work group that was rewarded rather than that of the individual.

However, if the cultural profile has changed since the original work of Hofstede (1980) as suggested by El-Kot and Leat (2002) and Rahmati (2000) in the direction of greater masculinity and individualism then it might be appropriate for materialism and individual reward to play a stronger role in reward management. The influence of Western management practices and recent exhortations for Egyptian organizations to pay much more attention to improving productivity and increasing efficiency in order to be competitive (Nydell, 1996 and Parnell and Hatem, 1999) may also have encouraged employers to introduce payment systems in which the measurement and reward of performance plays a greater role.

The practice of using performance as a basis for pay increases is one of the two practices where the *t*-test outcomes indicate that the difference in the mean responses of the two ownership groups is significant and as the above discussion might lead us to expect it is the multinational group that has the strongest preference for the use of performance. Nevertheless as noted earlier the difference is one of degree than direction with both ownership groups expressing the preference for using performance as the base for pay increases.

6-5- Employment Security:

The survey results indicate that Egyptian organizations offer high employment security. This is consistent with both the cultural profile and the legal context which point to a concern with employment stability and security. The importance to employees of the work group, the organization they work for and their relationships combined with the strong desire to avoid uncertainty mean that employees seek employment security.

In this context we might not expect employers to offer employees career progression with supportive training, even though the employees may be receptive and it would appear to be consistent with this for employers to prefer to buy needed skills in rather than develop them themselves. Where career progression and training and development are part of the employment package the belief that employees capabilities and potential are relatively fixed would lend little support to the notion that training would be generally developmental or that career paths would be designed to favour total experience. It would seem much more likely that the training provided would be job specific and career paths specialized.

The ILO (1998) report identified human resource development as a priority if Egypt was to fulfill its potential in attracting inward investment and if Egyptian organizations were to successfully compete internationally. They also note that there was a preference among employers for recruiting new skills rather than for developing them. The European Training Foundation report suggests that there are skills shortages in the new occupations and with the new technologies and that there were weaknesses in the VET system The VET system needed to be more demand driven and there was a need to involve the private sector more.

The results regarding buying in the needed skills or developing them within which seem at odds with the cultural context may well be a reflection of the skills shortages in the external market and the lack of success which the VET system has had in producing qualified people in the skills areas required. It is also possible that these results reflect the ongoing process of development during which belief in the relatively fixed nature of employee potential has changed.

6-4- Compensation:

Our results indicate that wage structures tend to be based on job evaluation rather than skills based and pay increases are related to performance rather than seniority.

The cultural profile of the low individualism, strong desire to avoid uncertainty moderate masculinity and strong power distance implies that appropriate compensation systems should emphasise hierarchy and seniority, group rather than individual behaviour, the importance of relationships, and longevity of employment. The influence of Islam is generally supportive of this in that while hard work is perceived to be

influence of Islam. Given the importance of relationships over the task, friendship and the moderately strong desire to avoid ambiguity and uncertainty we would expect fit with organizational culture to be an important criterion for making selection decisions. The preference that people demonstrate for staying with an organisation for a long time and the benefits to employers of employee loyalty and commitment adds to the importance of new employees fitting in and being happy with the organizational culture. The legislative constraints upon atypical contracts and dismissals would also seem to add to the importance of employees fitting in with the organizational culture.

However, there are reasons for thinking that in recent years the basis of recruitment and selection might have changed. There is a shortage of labour skilled in the new occupations and technologies and the ILO (1998) identified an employer preference for recruiting needed skills from outside rather than developing them within. Together these suggest that recruitment and selection might now be making more use of the external market and that skills might have become more important as the base for selection.

6-3- Training and Development:

The survey results indicate preferences for; training to be job specific, the focus of training to be on the group rather than upon the individual, the internal development of needed skills rather than buying them in from outside, and specialized career paths.

The cultural profile for Arab countries, Hofstede (1980) was similar to that identified by Kanunga and Jaeger (1990) as typical for developing countries. Kanunga and Jaeger asserted that one of the characteristic beliefs in developing countries is that human capabilities are relatively fixed and limited and in consequence career planning and progression with supportive training within organisations tends to be extremely limited.

Yet the implications of the cultural profile of Hofstede (1980) suggest that employees are likely to welcome longevity of employment with the same employer, in the same job and as part of the same work group. The influence of Islam suggests that employees are likely to be receptive to the acquisition of new skills even though this may appear to be at odds with the strong desire to avoid uncertainty and ambiguity. The low individualism of Arab countries would support a team rather than an individual focus to any training and development that is undertaken.

Initially, one is struck by the similarity of practice between the two groups as represented by the mean responses to the questionnaire and for all practices the differences identified are ones of degree rather then of direction.

The *t*-test outcomes indicate that only in respect of two practices are the differences by ownership group significant at the 95% confidence level, these are in respect of: the criteria used for pay increases where the MNC group exhibit a greater preference for increases being based on performance than seniority, and the criteria used for performance appraisal where the MNC group exhibit less emphasis upon outcome based appraisal.

In the following discussion of these results we address the question of whether the practices and approaches used by the sample organizations are reflective of the Egyptian context. We highlight the differences between the Egyptian and foreign owned organizations where these differences have been found to be significant.

6-1- Job Descriptions:

The results from the survey indicate support among the sample for explicit job descriptions. This is consistent with the desire to avoid uncertainty and ambiguity indicated by Hofstede's (1980) results for uncertainty avoidance in Arab countries and with the Labour Law which specifies that the contract of employment should specify details of the job description. Our findings provide less support for Hickson and Pugh (1995) who asserted that job responsibilities are less precisely defined in Arab countries compared with more structured western societies arguing that this enables the exercise of discretion by management in a personal manner.

6-2- Recruitment and Selection:

The survey results indicate a preference for filling vacancies from within and that job skills are more important in selection decisions than fit with organizational culture. A preference for using the internal labour market when it is necessary to fill vacancies is consistent with both the cultural profile identified by Hofstede (1980) and the influence of Islam. The low individualism, strong desire to avoid uncertainty, and emphasis which the IWE places upon good relationships and friendship might all lead one to predict that organizations would prefer to fill vacancies from within.

However, the precedence given to job skills over fit with organizational culture in employee selection is less consistent with the cultural profile and

Table 2
The Means, Standard Deviations and the t Test Outcomes for the HRM Practices by Nationality of Ownership (Egyptian and Multinational Organizations in Egypt).

HRM practices	Egyptian (N=58) M SD	Multinational (N=23) M SD	*t*	*p*
1- Job Description	2.74 (1.38)	2.78 (1.41)	0.12	0.80
2- Filling of Job Vacancies	3.05 (1.16)	3.34 (1.15)	1.03	0.78
3- Selection Criterion	2.55 (1.07)	2.30 (1.18)	0.94	0.47
4- Training Content	2.32 (1.08)	2.34 (1.33)	0.07	0.12
5- Training and Development Focus	3.39 (1.26)	3.56 (1.30)	0.53	0.80
6- Acquisition of Needed Skills and Talents	3.24 (1.09)	3.00 (1.53)	1.79	0.10
7- Career Path	2.72 (1.33)	2.73 (1.35)	1.40	0.98
8- Wage-structure Decisions	2.77 (1.17)	2.39 (1.46)	1.23	0.10
9- Criterion of Pay Increase	2.17 (1.17)	1.86 (1.25)	1.02	0.00
10- Employment Security	3.91 (1.35)	4.04 (1.36)	0.38	0.97
11- Criterion of Performance Appraisal	2.58 (.99)	2.91 (1.20)	1.20	0.05

Table (2) shows the means, standard deviations for the HRM practices of the sample organizations. We separated the sample organizations into two groups according to whether they were Egyptian owned or foreign owned (multinational). In the current study, to check the normality, histograms were plotted. Inspection of the histograms indicated that the variables that were used in the current study were found to be approximately normally distributed. Therefore, we applied a two tailed *t*-test to test for significance of variance in the mean responses of the two groups.

given emphasis; items 4, and 5, measure training and development; item 4 measures whether job specific (1) or general (5) training is emphasized, item 5 whether an individual (1) or group (5) focus is taken to training; item 6 is concerned with the acquisition of needed skills and whether the emphasis is upon buying them in (1) or "making"(5) them within; item 7 measures career paths and whether they are designed to favour functional specialization (1) or total experience (5); items 8 and 9 measures compensation decisions, 8 concerns the wage structure and whether it is based upon job evaluation (1) or skills based (5), 9 is concerned with pay increases and whether these are based on performance (1) or seniority(5); item 10 measures whether low(1) or high (5) employment security is offered, and item 11 measures assessment criteria used in performance appraisal and whether the focus is upon outcomes (1) or behaviour/process(5). (See the appendix for the questions).

6- Results and Discussion:

Table 1
The Sample Characteristics

Category	Frequency	Percent
Type of Organisations		
☐ Manufacturing	55	67.9%
☐ Service	26	32.1%
Size of Organisations		
☐ Small (employees under 500)	37	45.7%
☐ Medium (employees from 500 to 1000)	18	22.2%
☐ Large (employees over 1000)	26	32.1%
Nationality:		
☐ Egyptian	58	71.6%
☐ Multinationals	23	28.4%

Table (1) shows the sample characteristics in terms of organizations' size (small, medium and large), type of organizations (manufacturing and service), and type of ownership (Egyptian and multinational).

5-2- Population and Sample:

The population is all organizations working in Egypt. The organizations taking part in the study were chosen on the basis of being known to the researchers and being willing to take part. As a convenience sample, the results are not generalisable, however, they add to the very limited body of knowledge regarding HRM practices in modern day Egypt. It is still very difficult to collect data in Egypt and other forms of sampling would be unlikely to produce responses. The sample comprised 81 (N=81) organizations; 58 Egyptian owned organizations and 23 foreign owned, these latter were comprised of organizations with their origins in a number of different countries, the USA, UK, Japan, France and Germany. Unfortunately the numbers of responses in each nationality group were too small to make separate analysis meaningful.

5-3- Procedures:

A questionnaire was used as a data collection method and it was distributed (April, 2004) to human resource managers and/or human resource specialists working in the human resources department of the organizations concerned. No time constraints were imposed for the return of the questionnaires and they were all collected within one month of being distributed to the respondents in their workplace.

5-4- The Measure:

We used the same instrument as Huang (2000) which focuses on relatively basic HR functions, job descriptions, recruitment and selection, training and development, payment structures and decisions and performance appraisal, functions which Budwhar and Sparrow (2002) identify as having similar meanings across cultures. It is acknowledged by the researchers that there are other instruments that could have been used. Respondents were asked to read the statements and express their opinions on a continuum (1-5) by checking the rating scale indicating the type of practice usually followed by their organization. The instrument comprises 11 items, item 1 measures the explicitness (1) or implicitness (5) of job descriptions; item 2 measures recruitment from external (1) or internal (5) sources; item 3 measures selection in term of whether skills (1) or organizational culture (5) are

confront external competition and make best use of these new technologies. At the time of the survey firms facing import and export competition were experiencing difficulties in recruiting qualified personnel but nevertheless expressed a preference for recruiting already skilled workers rather than train their own, this was the case even in the larger organisations.

A report by the European Training Foundation (2001) summarising the responses to a questionnaire identified as problem areas: unemployment due to the impact of privatisation, a shortage of the necessary skills in the context of new technologies and the skill requirements of incoming investors, the need to compete internationally and weaknesses in the Vocational Education and Training system.

The Egyptian labour market is regulated by the unified Labour Law No. 12 for 2003, which includes regulations regarding: the content of employment contracts which must include details concerning the job description and the contract period; restrictions upon probationary periods, which must not exceed 3 months, and fixed term contracts; the conditions under which employees may be dismissed; maximum hours and days of work per week; minimum paid holiday entitlements; minimum annual paid sick leave entitlements, minimum paid maternity leave; minimum annual percentage increments; and compulsory profit sharing.

Article 69 of the Labor Law, lists the restricted grounds under which an employee may be dismissed and an employee may not be dismissed until the matter is brought before a committee with judicial powers at the Ministry of Manpower and Migration. Where employees are wrongfully dismissed the award to the employee is likely to be at least two months pay per year of service.

5- The Study:

5-1- Research Questions:

1- Do the HRM practices of organisations surveyed in Egypt reflect the national context?

2- Do Egyptian and foreign owned organisations implement similar HRM practices?

real GDP per capita grew by approximately 30% over the same period (Monthly Economic Digest, Feb.2005). Governments have encouraged inward FDI by creating a liberal market economy, undertaking a programme of privatisation and by providing liberal investment regulations and incentives for companies to invest in Egypt. It is the largest single market in the region and has a rapidly growing population, from 54 million in 1991-2 to 69 million in 2003-4 (Monthly Economic Digest, Feb.2005).

The success achieved in attracting inward FDI has had consequences for the management of human resources and the behaviour of people in the workplace. Parnell and Hatem (1999) argued that Egypt had changed in recent years with the enhanced exposure of Egyptian people to the management approach and practices, values and beliefs of inwardly investing corporations. Improving and measuring the organisations' effectiveness had become a major concern for many Egyptian organisations as they seek to increase productivity, reduce costs and to compete globally.

Nydell (1996) also suggests that Arab countries have been subjected to various pressures from the outside world; which have affected the way people behave in their work place. In particular, the influence of Western technologies and approaches to work, which she argued necessitated the adoption of Western values and social practices. One of the implications of the work of Kanungo and Jaeger (1990) is that as countries develop economically their socio-cultural profile may become more individualist and possibly more masculine. Rahmati (2000) argued that work related values such as are associated with Hofstede's (1980) dimensions of individualism or masculinity might have changed since the 1970s and El-Kot and Leat (2002) indicated tentative support for higher scores on both the individualism and masculinity dimensions and a lower, though still high, score on the power distance dimension compared with Hofstede's original findings. Atiyyah (1993) has also pointed out that more and more Arab managers had been to the west to be educated and to attend management conferences and training programmes aimed at enabling them to apply Western management methods and techniques in their companies.

An ILO survey of Human resource development in Egypt (1998) confirmed the challenge from exposure to international competition and the adoption of new technologies. And identified human resource development as a critical factor in determining the ability of Egyptian firms to effectively

4-2- Islam:

While other religions are present in Egypt, Islam is the dominant religion and a number of authors have referred to and examined the impact of Islam (for ex; Ali, 1996; Hickson and Pugh, 1995; Parnell and Hatem, 1999; Yousef, 2001 and Sadler-Smith, El-Kot and Leat, 2003). Islam is a comprehensive religion covering social, political and military precepts as well as the piety of the soul and the moral aspects of individual behaviour. Hickson and Pugh (1995) refer to it as providing an ethical framework for business and administration. There are reasons therefore to suppose that this religion will impact both the work related values and expectations of employees as well as the behaviour and approach of management.

The Islamic Work Ethic (IWE) emphasizes and encourages hard work, engagement in economic activity is perceived as an obligation. It stresses honesty and justice, an equitable and fair distribution of wealth in society, and it encourages the acquisition of skills and technology. The IWE also emphasizes cooperation in work and consultation, the latter being seen as a way of overcoming obstacles or avoiding mistakes. Social relations at work are also encouraged, it is important to have good relationships at work with both equals and superiors partly for the satisfaction this brings of itself and partly because links inside and outside work can be vital to survival and success. Yousef (2001) also suggests that those who support the IWE are more committed to their organizations and more satisfied with their jobs. Another characteristic of Islam is an assumption that the future is best left to Allah, what Hickson and Pugh (1995) refer to as a latent fatalism, a feeling that as long as you live by the religious rules all will be well. Kanungo and Jaeger (1990) also suggest that people in developing countries have a strong sense of fatalism and that the criteria of success and achievement in developing countries tend to be different from those in developed countries with religious beliefs and moralism, rather than entrepreneurship or material prosperity, playing a much greater role. The Islamic Work Ethic stresses values and behaviour that are generally consistent with and complement Hofstede's (1980) findings.

4-3- Economic and Legal Context and Recent Developments:

The Egyptian economy has been transformed, the share of the private sector in GDP has grown from 61% in the early 1990s to 72% in 2003-4 and

exogenous variables such as sector (Quintanilla and Ferner, 2003). It also seems clear that we should not expect uniformity within a particular subsidiary in that in any one we may find policies and practices in some areas of HRM to be reflective of host country influences whereas others may be more closely aligned with influences from the country of origin.

4- Egyptian Context:

The study will focus on different elements of the Egyptian context such as: Socio-cultural context, Islam and economic and legal context and recent development.

4-1- Socio-cultural Context:

There has been relatively little research examining culture's impacts neither upon management practices in Middle Eastern countries (Parnell and Hatem, 1999) nor upon work related values in Arab countries in general (Yousef, 2001). Parnell and Hatem (1999) point out that the Egyptian culture is a blend of Arab and Middle Eastern influences and suggest that the influence of Islam may be significant in explaining dominant values and attitudes, behavioural expectations and behaviour.

In his original research Hofstede (1980) did not specifically examine work related values in Egypt; however, he does present findings relating to Arab societies in general. Hofstede (1980) classified Arab speaking countries as demonstrating high power distance, moderately strong uncertainty avoidance, low individualism and moderate masculinity. This profile of the socio-cultural environment is consistent with that identified by Kanungo and Jaeger (1990) as being characteristic of developing countries that identify a further characteristic of developing countries which concerns beliefs about human potential. They suggest that in developing countries human capabilities are viewed as being relatively fixed and limited.

Support for the appropriateness of Hofstede's (1980) findings and their implications have been provided by different authors (for example; Al-Faleh, 1987; Nydell, 1996 and Parnell and Hatem, 1999). These work related values have implications for appropriate organizational forms and HRM practices which we draw upon and interpret in our discussion of the results of this study.

Bjorkman (2004) reviewed a number of studies concerned with the MNC transfer of HRM practices to their subsidiaries in Asia Pacific. The evidence suggested a number of factors that seemed to increase the level of MNC transfer of standardised practices which included; the equity share of the MNC, top management's perception of the importance of HRM, the nationality of the MNC, whether the MNC subsidiary had been established as a Greenfield operation and also the number of expatriates. Other studies have examined attempts by MNCs from the USA and Japan to export attitudes and HRM policies and practices to subsidiaries in other countries (Ferner, 2003; Muller, 1999 and Oliver and Wilkinson, 1992).

Researchers have also sought to identify the extent and nature of the forces encouraging the local adaptation of MNC HRM policies and practices, often referred to as host country influences. Host country influences are mostly external to the MNC and have been found to variously include local culture, including the degree of cultural distance from that of the parent, legal, social, economic, and political systems and institutions including the role of the state, and the embeddedness of the subsidiary in that local environment influenced by both age and size (Beechler and Yang, 1994; Dowling *et al.*, 1999; Ferner, Quintanilla and Varul, 2001 and Rosenzweig and Nohria 1994).

There has been increasing interest in the question of the relative strength of the influences for local adaptation versus those for standardisation. An increasing number of studies have sought to address this issue through seeking to compare the practices adopted by local and foreign owned firms within a particular national context (Bae, Chen and Lawler, 1998; Bjorkman and Lu, 2001; Braun and Warner, 2002; Goodall and Warner, 1999; Hsu and Leat, 2000; Huang, 2000; Lawler, Atmiyanandana and Zaidi, 1994; Ngo *et al.*, 1998 and Wu, 2004). An attraction of this approach, as pointed out by Ngo *et al.* (1998) is that it controls for national contexts. We adopt this latter approach in this study of organisations operating in Egypt.

What seems clear from much of the research is that both processes and outcomes are complex, with the resultant HRM policies and practices within any particular subsidiary being the product of interaction between country of origin and host country influences as well as the other

Adler and Ghadar (1990) and Schuler, Dowling and De Cieri (1993) identified the dilemma confronted by all MNCs as one that concerns the dual needs to achieve internal fit and integration of HRM policies and practices between the various units at the same time as needing to secure external fit with local environments and ways of doing things, differentiation. Dowling, Welch and Schuler (1999) referred to this as MNCs being faced with a "think global" and "act local" paradox.

Researchers have sought to identify the major influences upon the strategic choices made by MNC management in seeking to resolve this local adaptation versus MNC standardization dilemma. Adler and Ghadar (1990) pointed up the relevance of the stage of internationalisation, and Taylor *et al.* (1996) identified the competitive strategy adopted by the MNC. The decisions made by the MNC parent will be influenced by a range of other factors likely to include the HQ mindset or international orientation, Schuler, Dowling and De Cieri (1993), and top management's beliefs, Taylor *et al.* (1996), for example about the value of home country practices and also about the need to integrate and control the activities of the subsidiaries. The HQ mindset and orientation are likely to be influenced by the cultural and institutional environment of the home country. For example Ngo, Turban, Lay and Lui (1998) postulate that companies from countries with high uncertainty avoidance will be more likely to seek to transfer home country practices to their overseas subsidiaries and that companies from high power distance countries will be more reluctant to transfer or cede control of policies and practices. They suggest that a number of studies of Japanese MNCs, (high uncertainty avoidance and moderately high power distance), have demonstrated that they prefer to transfer home country practices and pay little attention to local conditions (Hiramoto, 1995; Kopp, 1994 and Rosenzweig and Nohria, 1994). However, Ngo, Turban, Lau and Lui (1998) also note that where the cultural distance is small the Japanese companies appear to be more willing to pursue an adaptive approach.

Industry and country characteristics and the international experience of the MNC have also been identified as relevant, Schuler *et al.* (1993). While Taylor *et al.* (1996) referred to the degree of cultural and legal distance between the parent company's country and that in which the affiliate is located as a factor.

upon managerial behaviour. Tayeb (1988) suggested that while the influence of national culture on work related attitudes and organisation are considerable there are limits to a total focus upon culture and that multivariate causative models were necessary. In seeking to establish the influence of cultural variables on a range of HRM policies and practices in Taiwan Sparrow and Wu (1998) concluded that the vast majority of HRM policies and practices were culture linked. However, they also concluded that there were a range of Taiwanese HRM policies and practices that were culture free and which may be explained by the national business system or best practice convergence hypotheses.

In his study of some HRM practices in both foreign and locally owned companies in Taiwan, Huang (2000) generally adopts a cultural perspective. He also acknowledges the influence of the local regulatory regime in Taiwan as one of the factors that may explain what he concludes appears to be a remarkable blending of oriental and occidental practices.

In this study of HRM practices and approaches in Egypt we adopt a context specific approach which acknowledges the potential influence of both cultural and institutional factors. We draw upon the socio-cultural context, the influence of Islam, Vocational Education and Training (VET), and elements of the economic and legal contexts in seeking to understand the practices and approaches adopted.

3- HRM Practices and Approaches in MNC Foreign Operations:

The flow of Foreign Direct Investment continues and among the issues that concern researchers are the strategies that Multinational Corporations (MNCs) use to control and manage their various operations including human resource management strategies.

Taylor, Beechler and Napier (1996) distinguished between adaptive, exportive and integrative strategic approaches and Perlmutter (1969) distinguished between polycentric, ethnocentric and geocentric approaches. The adaptive and polycentric approaches imply a degree of differentiation between subsidiaries with policies and practices being adapted to fit with local socio cultural, institutional and legal contexts. The other approaches imply much greater standardisation of human resource management (HRM) policies and practices throughout the whole organisation, the one (ethnocentric and exportive) based on what appears to work in the MNCs home market and the other a more integrative and global approach.

the HRM approaches and practices of the organisations surveyed reflect the national context and whether the Egyptian and foreign owned organisations are implementing similar approaches and practices.

2- Determinants of HRM Practices:

Budhwar (2000) asserts that the literature suggests that HRM practice is context specific and that national HRM practice is determined by both culture free and culture bound factors. Studies have been undertaken to ascertain the effect of both contingent and non-contingent factors. Among the non-contingent factors, factors whose effect is perhaps less tangible than those of the contingent factors, are national culture, the national business system, legislation and a range of other institutional factors including the role of the state.

There is also debate about whether it is cultural or institutional factors or both, that have the greatest influence in National systems (Quintanilla and Ferner, 2003 and Sparrow, Brewster and Harris, 2004). Researchers have tended to emphasise one or the other.

Institutionalists (e.g. Hall and Soskice, 2001; Lane, 1995 and Whitley, 1999) argue that national factors such as economics, governance, financial and legal systems and trade unions, which together form the national business system, are the source of the main differences in HRM between nations. Firms cannot be immune from the national institutional context, and it is likely to influence the strategies adopted. Others have emphasised the influence of national culture, a concept which encompasses norms, values and their implications for beliefs, expectations, orientations and behaviour and which affect HRM practices. Many studies have sought to use this variable as the major explanatory variable (for example Hofstede, 1993 and Huang, 2000).

Budhwar and Sparrow (2002) assert that the last two decades of the 20th century witnessed the emergence of a stream of research showing the influence of national culture on HRM policies and practices. Bjorkman (2004) also refers to studies that have been designed to scrutinise the influence of national culture upon HRM practices and points out that the cultural dimensions of Hofstede (1980) have been used to hypothesise how HRM practices may vary across national borders.

Nevertheless, as Budhwar and Sparrow (2002) also point out it is difficult to deconstruct the various cultural and institutional influences

Do Egyptian and Foreign Owned Organisations Adopt Similar HRM Practices in an Egyptian Context?*

Dr. Ghada El-Kot

Assit. Prof. in Business Administration,
and Associate Dean for Edu. & Research,
College of Management and Technology,
Arab Academy for Science and
Technology & Maritime Transport
Alexandria - Egypt

Prof. Mike Leat

Head of the HRS
Operations Management and
Business Strategy Group
Univ. of Plymouth Bus. School
Plymouth
United Kingdom

Abstract:

In this paper we present the findings of a study which collected data on a range of HRM practices in 81 Egyptian and Foreign owned organisations operating in Egypt: 58 of the organisations surveyed were Egyptian owned and 23 foreign owned. Different points such as determinants of human resource management practices, Human resources management practices and approaches in MNC foreign operations were discussed. Different elements of the Egyptian context such as: Socio-cultural context, Islam and economic and legal context and recent development were discussed.

We examine whether the practices being implemented by the sample organizations reflect the national context and whether the Egyptian and foreign owned organisations are implementing similar practices and approaches. We conclude that the practices are reflective of the national context and that the Egyptian and foreign owned organisations are implementing similar practices. These findings lend support to the thesis that HRM practices are context specific and that in the area of HRM MNCs adopt an adaptive approach.

1- Introduction:

In this paper we report on the findings of a survey of HRM approaches and practices in 81 organisations operating in Egypt, 58 of the organisations surveyed were Egyptian owned and 23 foreign owned. We examine whether

* تم تسلم البحث في مارس 2006، وقبل للنشر في نوفمبر 2006.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربى.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً .
- قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً.

داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

أسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (..............) سنة الإشتراك

مرفقاً طياً شيك مصرفى رقم (..............) تاريخ : / / 20

بمبلغ (..............) دولار أمريكى ((بإسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

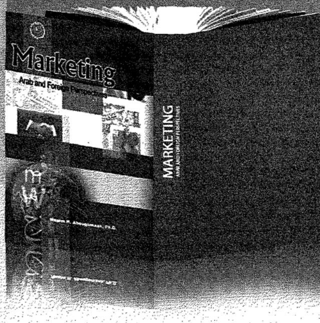
استلمنا العدد .... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .



تسويق من المنظورين العربي والأجنبي

MARKETING
ARAB AND FOREIGN PERSPECTIVES

تأليف : ا.د. نعيم حافظ ابو جمعه
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية ، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي - سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية - وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، وبصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي 628 صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج - يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج - أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيرًا، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق.

وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطـــوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر. ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.

ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 27 No. 1 2007



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT

ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

المجلد العشرون | العدد الأول - يونيو (حزيران) | 2000



تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية
القاهرة - جمهورية مصر العربية

بسم الله الرحمن الرحيم

الاشتراكات

قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية:
(شاملة أجور البريد)

- (30) ثلاثـون دولاراً أمريكياً للأفـراد.
- (50) خمسون دولاراً أمريكياً للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفي باسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية» بكامـل القيمـة، علـى أن يتحمـل المشتـرك العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسلات

توجّه باسم:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 بريد الحرية
مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية
هاتف: 4175401 (202)
فاكس: 4175407 (202)
e-mail: arado@arado.org

البحوث المنشورة في المجلة تعبر عن آراء أصحابها ولا تعكس
بالضرورة [illegible] المجلة [illegible]

الرقم الدولي
المعياري للدورية
1110 - 5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكّمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد العشرون — العدد الأول — يونيو 2000

سياسات ومعايير النشر
في
المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص، والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية: (1) بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental. (2) تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي. (3) تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. (4) دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. (5) تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية. (6) تطوير وبناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر. (7) دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:(1) تعليقات / ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة؛ (2) تلخيص وتقييم

لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه. (3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية. (4) ملخص لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراة)، تم مناقشتها وإجازتها، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من أربع نسخ واضحة مطبوعة على الآلة الكاتبة أو مشغل الكلمات Word Processor، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالي:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
صندوق بريد 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة
القاهرة - جمهورية مصر العربية

2- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفين) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى للنشر، إضافة إلى تعهد بعدم تقديمها للنشر في جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

فيما يلي مجموعة من الاشتراطات الشكلية التي ينبغي الالتزام بها في إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

1- **هيكل التقرير:** ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف تحوي عنوان البحث، واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل.
- ملخص لمحور البحث، ومنهجه، وأهم نتائجه واسهاماته، فيما لا يتجاوز 100 كلمة (كحد أقصى).

- صلب التقرير ويشمل:
- مقدمة تعرّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
- عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.
- الفروض أو المحاور أو التساؤلات.
- حدود البحث.
- منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية: المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
- النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة.
- مناقشة للنتائج والمؤشرات أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة، وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
- الهوامش.
- المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).
- الملاحق (في أضيق الحدود).

2- **لغة التقرير:** ينبغي أن يكتب تقرير البحث أو المقالة بلغة عربية سليمة، وواضحة، ومبسطة، ومركزة، وفي جمل قصيرة، وبأسلوب علمي حيادي، بعيد عن التزيد البلاغي أو المحسنات اللغوية أو الإطناب أو التكرار.

3- **حجم التقرير:** لا ينبغي أن يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

4- **مواصفات الطباعة:** ينبغي أن تكون الطباعة على ورق أبيض حجم A4 على وجه واحد من الورقة، وألا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطراً، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها. كذلك، ينبغى ترك مسافتين بين الأسطر، وأربعة مسافات بعد العناوين الرئيسية والفرعية، مع مراعاة أن تكون جميع الصفحات مرقمة بدءا بصفحة الملخص.

5- **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطي عنواناً يعكس مضمونه، على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلي الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

6- الهوامش والمراجع:

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن. ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلا (العلاّق، 1983) و (عابدين، وحبيب، 1987) و(Marshall, 1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون، 1983) و (Kaufman et al., 1986). وإذا كان هناك (محجوب وآخرون، 1983) و (Kaufman et al., 1986). وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي: (القطان، 1987؛ التويجري، 1988) و (Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989). وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاّق، 1983 :50) و (Marshall, 1984:50-53).
- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يلتزم بترتيب المراجع وفقاً للوصف الببليوجرافي السائد كما في الأمثلة التالية:

أ) الكتب

عواضة، حسن محمد. **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية: دراسة مقارنة**. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1983.

تريسي، وليم ر. **تصميم نظم التدريب والتطوير** / وليم ر. تريسي؛ ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990.

Zander, Alvin. **Making Groups Effective**. 3rd. ed. San Francisco, California: Jossey - Bass, 1983.

ب) فصل من كتاب

عيسى، سوار الذهب أحمد. العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل. في: واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها / مكتب المتابعة، المنامة، البحرين:

مجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية، 1987. ص 11-29.

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". :**In: Administrative Reform in the Arab World: Readings/** edited by Nassir Al-Saigh, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986. p. 313-329.

ج) الدوريات

شيبان، أمة اللطيف. «ملامح تطوّر جهاز الخدمة المدنية في الخطة الخمسية الثالثة للتنمية. **الإدارى** (مسقط: معهد الإدارة العامة). مج12، ع43 (1990/12). ص 13-35.

PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. "A Theory of Managed Trade"

The American Economic Review Vol. 80. No.4 (Sep. 1990 P.779-795.

د) أوراق المؤتمرات والندوات

أحمد، أحمد حسني. «نحو نموذج عربي في تحديد الاحتياجات التدريبية». ، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التدريب والتنمية الإدارية الرابع (5-1990/3/7: القاهرة).

القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، 1990. ص3.

Pickl, Viktor J. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to the **Twentieth International Congress of Administrative Sciences** (6-10/9/1986: Amman, Jordan). Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب: (1) الفحص والتقييم الأولى من قبل جهاز التحرير؛ (2) التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولى؛ (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وجهاز التحرير؛ (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار جهاز التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل جهاز التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛ (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويجري إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتندرج قرارات جهاز التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية: (1) قبول غير مشروط للنشر؛ (2) قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛ (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة. (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية. وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدي أصالته، والإسهام الذى يقدمه، علمياً وتطبيقياً.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

هيئة التحرير

محتويات العدد

ملخصات الرسائل الجامعية

التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي: الأسس والمبادئ والأهداف "دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية"

د. إبراهيم علي الملحم *

مقدمة :

تعتبر دراسة التنظيم الإداري للجهاز الحكومي وإعادة تنظيمه ظاهرة مستمرة ومتكررة في الإدارة العامة، علماً بأنه ليس هناك إلى الآن أسلوب علمي واضح حول كيفية عمل التنظيم وإعادة التنظيم الإداري لأي جهاز إداري، لكن هناك مبادئ وأسساً عامة في أدبيات الإدارة، ونظريات التنظيم الإداري، يسترشد بها خبراء التنظيم عند إعداد تنظيم أي جهاز إداري جديد، أو إعادة التنظيم والهيكلة الإدارية لجهاز قائم. ويعرف شافرتز التنظيم بأنه " أي هيكل أو إجراءات لتوزيع الأعمال حتى يتم تحقيق أهداف أو أغراض عامة" (Shafritz, 1985, p. 381). ويعرف إعادة التنظيم بأنها " عبارة عن تغيير في الهيكل التنظيمي الإداري والإجراءات، ويتمثل عادة في دمج إدارات وأقسام مع بعضها البعض، أو رفع مستوى إدارة معينة، أو إدخال إصلاحات وتغييرات على إجراءات الميزانية وشئون الموظفين، من أجل زيادة استجابة الجهاز الإداري لمراقبة الجهاز التنفيذي ومن أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وجعلها أكثر مهنية" (shafritz,1985, p. 468).

وقد ركزت نظريات التنظيم الإداري الأولي على الفاعلية الإدارية كهدف وحافز رئيس لإعادة التنظيم، بينما تركز النظريات الحديثة على أن الهدف والحافز الرئيس وراء عملية إعادة التنظيم في الجهاز الإداري الحكومي هو سياسي بالدرجة الأولى. ويتمثل في إبراز أولويات الحكومة، وإعادة توزيع السلطة داخل الجهاز، وتغيير في المستويات الإدارية لبعض الإدارات، وخلق وظائف جديدة، وإعادة توزيع للموارد المالية والبشرية لتتناسب مع الأوضاع

---

* أستاذ الإدارة العامة المساعد، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية

الجديدة، ولتسهل وتسرع من عملية اتخاذ القرارات. ومن الضرورة تنظيم أجهزة الإدارة الحكومية الحديثة بأسلوب علمي حديث، بحيث تكون لديها المرونة الكافية حتى تستطيع أن تستجيب بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب لاحتياجات الأفراد والمجتمع في البيئة التي تعمل بها. ويجب التأكد في هذا المجال من أن التنظيم وإعادة التنظيم يشكلان عملية مستمرة ومتحركة، وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات، ورسم الهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف - وهي بالطبع أشياء مهمة - بل يجب أن تركز اهتمامها في تصميم هيكل تنظيمي مرن لاتخاذ القرارات الإدارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب. وخصوصاً أنها تعمل في بيئة عمل سريعة الحركة والتقلبات والتغيير. هذا بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الإدارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الإداري.

وسوف نستكشف في هذا البحث موضوع الهدف أو الحافز الرئيس الكامن وراء التنظيم وإعادة التنظيم في الأجهزة الحكومية، عن طريق مراجعة نظريات التنظيم الإداري في حقل الإدارة العامة، لنرى ما إذا كان غرض إعادة التنظيم مشوبًا بعامل الفاعلية الإدارية بالدرجة الأولى، أو بعوامل سياسية تتمثل في إبراز الأولويات وتوزيع السلطات والنفوذ والوظائف والموارد داخل الجهاز الإداري.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على أسس ومبادئ عملية التنظيم وإعادة التنظيم في الجهاز الإداري الحكومي، وأهدافه، والأسباب الكامنة وراء عملية إعادة التنظيم، الأمر الذي يسهل على القائمين على عملية التنظيم وإعادة التنظيم، والعاملين، والممارسين في القطاع العام معرفة هذه الأسس والمبادئ والأهداف، والأسباب الرئيسة الكامنة وراء قرار عملية التنظيم وإعادة التنظيم في الجهاز الحكومي، و يساعدهم على استيعاب العملية في إعداد التنظيم المناسب للجهاز المراد تنظيمه. ويهدف البحث أيضاً إلى تحليل تجربة المملكة العربية السعودية في مجال تنظيم وإعادة تنظيم الجهاز الحكومي.

أسئلة البحث :

سوف يركز هذا البحث على الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما المقصود بالتنظيم وإعادة التنظيم الإداري؟ ولماذا يلجأ المسئولون الحكوميون إلى إعادة التنظيم؟

2- ما الهدف أو الحافز وراء إعادة التنظيم في الجهاز الحكومي؟

3- ما الأهداف التي يمكن أن تتحقق، والتي لا يمكن أن تتحقق من خلال إعادة التنظيم؟

منهج البحث :

هذا البحث عبارة عن دراسة استكشافية استطلاعية تعتمد على البحث المكتبي وتتبع المنهج الوصفي والتحليلي للإجابة عن أسئلة البحث، مع نظرة تحليليه لتجربة المملكة في مجال تنظيم وإعادة تنظيم الجهاز الحكومي. وذلك من خلال الأدبيات المنشورة في الكتب والمجلات والدوريات العلمية والبحوث المتخصصة حول هذا الموضوع.

الجزء الأول : الإطار النظري للدراسة :

هناك مفاهيم رئيسة ونظريات للتنظيم في حقل الإدارة العامة ساعدت بطريقة أو بأخرى على صياغة الطريقة التي من الممكن أن ندرك بها عمليات إعادة التنظيم في الجهاز الحكومي بشكل عام. وسوف يركز هذا الجزء من البحث على مراجعة ومناقشة نظريات التنظيم الإداري الكلاسيكية في حقل الإدارة العامة، والتي ركزت على العامل الاقتصادي عن طريق تحسين الفاعلية الإدارية، وتقليل التكاليف كعامل أو هدف رئيس لقرار إعادة التنظيم. وسنتعرض أيضاً إلى مناقشة نظريات التنظيم الإداري الحديثة التي ركزت على أن الغرض الأساسي من إعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي هو سياسي بالدرجة الأولى، ويتعلق بإعادة توزيع السلطات والأدوار والموارد المالية والبشرية والوظائف داخل الجهاز الإداري أكثر من عملية تحقيق الفاعلية الإدارية وتقليل تكاليف التشغيل الإداري للجهاز الحكومي.

إن الاهتمام بالفاعلية الإدارية كهدف رئيس وأساسي في عملية التنظيم وإعادة التنظيم في الجهاز الإداري الحكومي يمكن أن يعود إلى كتابات نظريات التنظيم الكلاسيكية في الإدارة العامة أو ما يسمى بمدرسة الإدارة العلمية للإدارة، و التي سادت في أواخر القرن قبل الماضي وأوائل القرن العشرين 1880 - 1940م. وركزت تلك الكتابات على أن هناك مبادئ علمية للإدارة متى تعلمها المدربون وطبقوها في منظماتهم فإنها تزيد من فاعلية وكفاءة الإدارة في المنظمة. كذلك ينظر هؤلاء الكتاب إلى المنظمات الراشدة " Rational" على أنها منظمات مغلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية، ويمكن عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفاعلية والكفاءة الإدارية المطلوبة. وتسمى هذه الحقبة أيضاً بحقبة فصل السياسة عن الإدارة.

ومن أوائل هؤلاء الكتاب والمنظرين ودرو ويلسون "Wilson, 1887" الذي كتب مقالته المشهورة "The Study of Administration" حيث أكد على الفصل بين السياسة والإدارة، وأكد على أن علم الإدارة يجب أن يستخدم لتحسين أعمال الحكومة وتنقية منظماتها وبرامجها، بحيث تدار بفاعلية وكفاءة عالية بعيدة عن تلوث وتشويه السياسة والمنافسة على السلطة والنفوذ وتوزيع الموارد والوظائف والمراكز بين السياسيين والمديرين والموظفين داخل الأجهزة الحكومية. وقد دعم فرانك قُد ناو من وجهة النظر تلك، حيث فرق بين وظيفة الإدارة والسياسة، إذ تهتم السياسة بتقرير رغبة الحكومة وقرارها تجاه سياسة معينة أو إقرار برنامج معين، بينما تهتم الإدارة بتنفيذ ما اتخذته الحكومة من سياسات أو قرارات أو برامج بشأن موضوع معين (Good now, 1900) . وتبع هؤلاء المنظرين والكتاب فردريك تايلور الذي حاول أن يضع مبادئ علمية للإدارة عن طريق عمل التجارب لتقرير أفضل حل علمي لتحسين الإنتاجية في المنظمات وتحقيق الفاعلية الإدارية (Taylor, 1912). أما لوثر قولك وأرويك فقد وضعا سبع وظائف رئيسة للإدارة وأطلقوا عليها "POSDCORB" وترمز للأحرف الأولى الإنجليزية في العملية الإدارية لوظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والتبليغ والميزانية حيث أن تطبيقها في أية منظمة إدارية يقود إلى تحسين الفاعلية الإدارية فيها (Gulick & Urwick, 1937).

وقد وضع فيبر نظرية البيروقراطية التي يعتقد أنها التنظيم المثالي لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية، وأن أي تغيير في الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى زيادة تقسيم العمل وتخفيض نطاق الإشراف كمعيار لقياس الفاعلية الإدارية في المنظمة (Weber, 1946). ويلاحظ في تلك الحقبة أن المنظمات كانت تعتبر كينونة راشدة ونظامًا مغلقًا لا يتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة، ولا بالسياسة العامة للدولة وإن أية إعادة للتنظيم في الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل أو في إحدى وحداتها يجب أن تؤدي إلى تحسين في الفاعلية والكفاءة الإدارية للمنظمة. ومع تطور هذا المفهوم، أصبح ينظر إلى مشاكل الإدارة الحكومية على أنها مشاكل تقنية وفنية بحتة من الممكن تحليلها ودراستها بأسلوب علمي بحت، وحلها عن طريق تطبيق المبادئ العلمية للإدارة. وكان الاهتمام في تحسين الفاعلية والكفاءة الإدارية من قبل الكُتّاب الأوائل في الإدارة العامة، وكذلك رفضهم اعتبار أن توزيع السلطة والنفوذ والموارد المالية والبشرية والتقنية والوظائف واتخاذ القرارات المهمة داخل المنظمة، واعتبار السياسة من العوامل المهمة والأساسية في عملية طلب إعادة التنظيم لأكثر من عامل، لتحسين الفاعلية الإدارية... كل ذلك كان يشكل مواقف ونقاشات حادة وقوية بين علماء وطلاب الإدارة والممارسين في تلك الفترة حيث كان التركيز على أن عامل الفاعلية هو العامل الوحيد والرئيس المناسب في عملية إعادة التنظيم لكثير من الأجهزة الحكومية.

لقد تساءل ماركس عن إمكانية فصل الإدارة عن السياسة في الجهاز الحكومي – القطاع العام– وانتهى إلى عدم إمكانية ذلك، حيث ثبت أن الاعتقاد بأن الإدارة تقوم فقط على المبادئ العلمية، وأنها خالية من أية مفاهيم وقيم اجتماعية وسياسية أخرى غير صحيح، فالإدارة مملوءة بالقيم الاجتماعية والسياسية الأخرى التي تؤثر على أدائها، ومن ثم يجب أخذها في الاعتبار (Marx, 1946) . وكذلك فعل والدو، حيث هاجم مدرسة الإدارة العلمية وتركيزها على مفهوم الفاعلية والكفاية الاقتصادية والإدارية وإهمال القيم السياسية والاجتماعية الأخرى، مثل العدالة والمساواة (Waldo,1948). كذلك فعل سايمون الذي رفض مبادئ الإدارة العلمية واعتبرها مبادئ متضاربة (Simon, 1946).

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية أصبحت وجهة النظر الكلاسيكية في الإدارة حول التنظيم وإعادة التنظيم قديمة وغير متمشية مع الواقع، وتطور حقل الإدارة العامة بشكل خاص، حيث حلت محلها وجهة نظر علماء ومفكري الإدارة من الجيل الثاني الذين يعتبرون استخدام التنظيم وإعادة التنظيم والهيكلة الإدارية في الجهاز الإداري الحكومي عبارة عن وسيلة سياسية، والهدف الرئيس لها هو إعادة توزيع السلطات والنفوذ، وتقسيم الوظائف والموارد المالية والبشرية والتقنية داخل الجهاز الإداري الحكومي بالدرجة الأولى، وليس تحقيق الفاعلية والكفاية الإدارية. وبدأ عدد من هؤلاء الكتاب والمفكرين يتكلمون عن دور المدير الإداري في الجهاز الحكومي في اللعبة السياسية، حيث من الممكن عن طريق إعادة التنظيم أن يتم التأثير على نظام توزيع السلطات والموارد المالية والبشرية والتقنية والوظائف، وتغيير المستوى التنظيمي للإدارات داخل الجهاز الإداري. كما أن قيام المديرين البيروقراطيين بممارسة سلطاتهم المخولة لهم بموجب النظام، وخلق نظام من قيم العمل داخل المنظمة، والاختيار بين البدائل المتوافرة في اتخاذ القرار حول موضوع معين، تجعلهم من اللاعبين السياسيين الرئيسين في الأجهزة الحكومية. فقد أشار كوفمان على سبيل المثال إلى أن توزيع السلطة، وقوة التأثير داخل الجهاز الإداري بين الإداريين والمسئولين تسهلان عملية إحداث التغيير في السياسة العامة للجهاز وتعطيان إشارات تدل على ظهور أولويات جديدة كسبب مهم ورئيس لإعادة التنظيم (Kaufman, 1964). أما مانسفيلد فقد أورد في تحليله لأهداف وأسباب إعادة التنظيم في الأجهزة الحكومية أسباباً مشابهة، منها أن إعادة التنظيم تعطي إشارة واضحة للتغيير في السياسة العامة، وتؤدي إلى زيادة الاهتمام في البرامج المفضلة سياسياً والتي ترغب الحكومة في تنفيذها عن طريق الجهاز الإداري وتعتبرها من الأولويات أو في أعلى القائمة، وتعمل على عدم الاهتمام بالبرامج غير المرغوب في تنفيذها سياسياً، ووضعها في آخر قائمة البرامج أو حتى حذفها من القائمة، وتمنح الأفراد الرئيسين في الجهاز الإداري صلاحيات وسلطات كبيره تتناسب مع مناصبهم ومسئولياتهم الإدارية (Mansfeld, 1982).

وتعتبر كتابات سيدمان من أهم المصادر الشاملة والرئيسة الغنية بالمعلومات حول اللعبة السياسة في التنظيم وإعادة التنظيم في أجهزة الحكومة الفدرالية الأمريكية،

وتحديد العوامل والقوى التي تصيغ إعادة تنظيم الإدارة التنفيذية في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث أوضح أن هناك قوى ولاعبين كثيرين يقررون أهدافاً وغايات إعادة التنظيم للإدارة التنفيذية الأمريكية، منها أصحاب المصالح ولجان الكونجرس المختلفة والمؤسسات العامة في الولايات والحكومات المحلية. هذا إضافة إلى الثقافة والخصوصية الإدارية التي يختص بهما كل جهاز أو مؤسسة إدارية ويميزانها عن المؤسسات الأخرى. لقد أصبحت السياسة ميدان تنافس مشروع بين المديرين والبيروقراطيين في الأجهزة الحكومية. كما إن عملية إعادة توزيع السلطة والنفوذ والامتيازات والموارد والوظائف أيضاً هي دافع مشروع لعملية إعادة التنظيم في البيروقراطية الحكومية (Seidman, 1970).

هذا وقد تطورت نظريات الإدارة من النظرية الكلاسيكية للإدارة التي تنظر للمنظمة كنظام راشد مغلق جامد ولا تتأثر ببيئتها الخارجية، وتركز بشكل كبير على التخطيط والمراقبة لتحقيق الفاعلية الاقتصادية، إلى ظهور النظريات الإدارية الحديثة مثل نظرية النظام الإداري المفتوح، التي تنظر إلى المنظمة كنظام مكون من مجموعة من الأنظمة الثانوية متداخلة مع بعضها، تعمل كنظام واحد مفتوح تتداخل وتتفاعل مع ما يحدث في بيئتها الخارجية من تغيرات اقتصادية وسياسية وتقنية واجتماعية، ومن ثم تتأثر بها وتأخذها في الاعتبار (Kast and Rosenzweig, 1978). إن الميزة التي تتصف بها الإدارة هي قدرتها على التعامل مع التغير والمتغيرات، فالإدارة عبارة عن إجراءات تحتوي مختلف الأنظمة أو الوحدات الثانوية للمنظمة وتربط بينها، فمن خلال نظرية النظام المفتوح فإن المنظمة تواجه حالات دائمة التحرك والتغير، وتتصف هذه التغيرات بعدم التأكد والغموض، وليس بيد المنظمة في مثل تلك الحالات السيطرة التامة على أوضاع وعوامل الإنتاج المختلفة. حيث إنها في هذه الحالات محددة أو مقيدة بعدة عوامل بيئية خارجية وقوى أخرى داخلية تقنية وهيكلية ونفسية واجتماعية، مما يحتم على المنظمة أن تعي وتفهم هذه القوى والعوامل، وتعي كيفية التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية بما يحقق أهدافها العامة. إن مفاهيم وأسس نظرية النظام الإداري المفتوح تتناسب جيداً مع بيئة وتركيبة الجهاز البيروقراطي الحكومي، حيث تتداخل العوامل والقوى السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية وقوى الضغط والمصالح مع بعضها البعض للتأثير

على تنظيم الجهاز الحكومي والكيفية التي يتم بها توزيع السلطات والصلاحيات والوظائف والموارد المالية والبشرية داخل الجهاز الحكومي والبرامج والمشاريع بشكل عام. إن تطبيق مبادئ ومفاهيم نظرية النظام الإداري المفتوح في الجهاز البيروقراطي يسمح للمنظمة أن تأخذ في الاعتبار ما يحدث في البيئة الخارجية لها وتتفاعل معه وتتأثر به.

وبناء على ما تقدم من مراجعة لأدبيات الإدارة حول التنظيم وإعادة التنظيم في الجهاز البيروقراطي الحكومي، فمن الممكن محاولة الخروج بتعريف عن التنظيم في الجهاز الحكومي بأنه "الهيكل التنظيمي الذي من خلاله يستطيع الجهاز الإداري الحكومي تنفيذ برامجه ومشاريعه المقرة من قبل السياسة العامة للحكومة". وتعريف المقصود بإعادة التنظيم في الجهاز الحكومي بأنه " دراسة ومراجعة الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري الحكومي، من أجل إعادة النظر في المستويات الإدارية للإدارات المختلفة في الجهاز، وتوزيع السلطات والصلاحيات والموارد المالية والبشرية على ضوء الظروف الجديدة والمتطلبات المستجدة والتي تتطلب تغييراً في نظام وأسلوب رسم السياسة العامة واتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ البرامج والمشاريع المقرة في السياسة العامة للحكومة".

الجزء الثاني : أغراض وأهداف إعادة التنظيم :

تهدف محاولة أو مشروع إعادة التنظيم إلى إحداث نوع من التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأنشطتها الرئيسة وتوزيع السلطات، ويتبع هذا تغيير في المستويات الإدارية وميزان القوى والتأثير والنفوذ، وتوزيع الموارد المالية والبشرية داخل المنظمة، وقد يكون هذا تغييرًا بسيطًا أو تغييرًا جذريًا ورئيسًا يمس بعض أو جميع الوحدات الإدارية داخل الجهاز الإداري. ولإحداث التغيير المرغوب يجب اتخاذ إجراءات رسمية وغير رسمية تشمل خطوات لتعيين موظفين جدد، ونقل أو إنهاء خدمات بعض الموظفين الحاليين، ودمج بعض الإدارات والوحدات الإدارية مع بعضها البعض، وتغيير مستواها التنظيمي، أو إلغاء بعض الإدارات والوحدات الإدارية القائمة، أو إنشاء إدارات ووحدات إدارية جديدة. وقد يتطلب أيضاً إصدار قرارات تشريعية وإدارية جديدة تتعلق بهذه التغييرات.

ومن الممكن أن تحدث إعادة التنظيم في كل تنظيم هرمي، إذ قد يحدث تغيير كبير في المستوى والمضمون، وقد يحدث تغيير بسيط وصغير، وقد يكون الدافع وراء قرار إعادة التنظيم دائماً أموراً معقدة مهما بدت واضحة وشفافة، وتختلف هذه الرؤية من مشارك إلى آخراً وعلى الخصوص أولئك الذين قد تتأثر قدراتهم وسلطاتهم سلباً أو إيجاباً. وقد يكون الدافع من التغيير ناجماً عن تغيير في السياسة العامة للجهاز عن طريق الاهتمام ببرامج معينة وإلغاء برامج وأنشطة محددة، أو خفض الاهتمام بها، أو نقل إدارات ووحدات إدارية مسئولة عن برامج ونشاطات معينة إلى وزارة أو مؤسسة عامة أخرى تكون لصيقة وذات علاقة أكبر بهذه الأنشطة، أو تجميع إدارات ووحدات إدارية متفرقة تحت جهاز إداري واحد، مما يحدث نتائج وتنسيقاً أفضل بين هذه الوحدات الإدارية المتفرقة. وقد يكون الدافع رفع أو خفض مستوى إدارة معينة أو مستوى مديرها، أو تغيير في الأولويات بين البرامج. ويكون الدافع ناجماً في الغالب عن توسع أو انكماش في حجم العمل والنشاطات أو التكاليف. وقد يكون الدافع إلغاء التداخل في المسئوليات والواجبات والصلاحيات بين عدد من الأجهزة الحكومية، وتقديم نفس البرامج والأنشطة والخدمات من أكثر من جهة أو جهاز حكومي. وقد يكون الدافع هو الرغبة في مكافأة موظف جيد يعتبر ذا أهمية للمنظمة، مما يتطلب إحداث إدارة له تتناسب مع قيمته ومستواه الإداري. وقد يكون الدافع وراء إعادة التنظيم هو ظهور تقنية حديثة تخدم إدارة معينة، مما يتطلب فصلها في وحدة إدارية خاصة بها. وقد يكون الدافع ناجماً عن تغيير في الأولويات للمنظمة، وأخيراً قد يكون الدافع لإعادة التنظيم هو حل خلاف بين عدد من المسئولين الإداريين الرئيسين في الجهاز الإداري حول السلطات والصلاحيات والمسئوليات، مما يتطلب التدخل لإعادة تنظيم الجهاز الإداري جزئياً أو كلياً.

هذا ولقد أورد كُتّاب عديدون أهدافاً عدة لإعادة التنظيم، منها ما ورد في قرار لجنة براون لو (Brownlow Committee) لإعادة تنظيم الحكومة الأمريكية لعام 1949م، حيث ذكر أن لإعادة تنظيم جهاز الحكومة الفدرالية ستة أهداف رئيسة هي (Mansfield, 1982):

1- تنفيذ أفضل للقوانين، وكفاءة أفضل في إدارة الإدارة التنفيذية للحكومة، والسرعة في إنجاز أعمال الحكومة.

2- تقليل النفقات، وتحسين الاقتصاد لأحسن مستوى.

3- زيادة الفاعلية الإدارية في تشغيل الأجهزة الحكومية لأعلى مستوى ممكن.

4- جمع وتوحيد وتنسيق وظائف الأجهزة الحكومية المتشابهة مع بعضها طبقاً لأهدافها الرئيسة.

5- تقليل عدد الأجهزة الحكومية قدر المستطاع، بتجميع وتوحيد هذه الأجهزة التي لها وظائف متشابهة تحت إدارة واحدة، وإلغاء الإدارات غير الضرورية، من أجل تحقيق الفاعلية الإدارية.

6- إلغاء التداخل والازدواجية بين أجهزة الدولة.

وذكر زانتن أن أول شرط في التنظيم يجب معرفته هو تحديد ومعرفة الغرض أو الهدف من التنظيم أو إعادة التنظيم، لأن هناك أهدافاً مقبولة ومبررة، ومن الممكن تحقيقها، وأخرى غير مقبولة أو مبررة لأن تكون هدفاً لإعادة التنظيم، ومن ثم من الصعب تحقيقها. وطبقاً لزانتن فإن أغلب دراسات إعادة التنظيم تهدف إلى تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف الستة التالية (Szanton, 1981):

1- إحداث عملية رج للمنظمة (Shake Up an Organization)، لإثبات حزم الإدارة، أو وصول مدير تنفيذي جديد للمنظمة، يود أن يضع بصماته الواضحة على هيكلية المنظمة وإجراءاتها الإدارية.

2- تبسيط وتسهيل الجهاز الإداري الحكومي (Simplify or Streamline)، أو بمعنى أخر تصغير حجم الجهاز الحكومي ككل عن طريق دمج الأجهزة الحكومية التي تشترك في تقديم أو تنفيذ خدمات واحدة أو متشابهة تحت جهاز إداري واحد، لتقليل وحدات الجهاز الإداري وزيادة التنسيق بينها.

3- تقليل النفقات أو التكاليف (Reduce Cost) .عن طريق إلغاء أو تقليل التداخل والازدواجية بين الأجهزة الحكومية المختلفة في المسئوليات والمهام والأهداف لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية. وهذا هو الهدف التقليدي من إعادة التنظيم الذي ركزت عليه النظرية الكلاسيكية للإدارة، وحظي لفترة طويلة بتأييد الكثير من علماء الإدارة والمشرعين والسياسيين والموظفين الحكوميين.

4- إبراز الأولويات (Symbolize Priorities). عن طريق تجسيد تلك الأولويات في وحدة إدارية واضحة في الهيكل الإداري للجهاز الإداري الحكومي، أو في الهيكل العام للدولة، ممثلة في وزارة أو مؤسسة عامة تكون مسئولة عن تقديم تلك الأولويات.

5- تحسين كفاءة البرامج (Improve Program Effectiveness). عن طريق وضع البرامج والأنشطة المتشابهة والمكملة لبعضها البعض تحت إدارة جهاز إداري ومدير واحد لتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية

6- توحيد السياسات العامة (The Integration of Policy). وذلك عن طريق دمج المؤسسات والأجهزة الحكومية التي لها مصالح متضاربة ومتنافسة مع بعضها البعض تحت إدارة منظمة أو جهاز إداري واحد، مما يؤدي إلى زيادة التنسيق والتعاون بينهم، ويقلل من الاختلاف والتنافس والعداء بينهم حول الموارد والمصالح المختلفة.

هذه الأهداف الستة متداخلة مع بعضها البعض نوعاً ما، وتهدف أغلب دراسات إعادة التنظيم إلي تحقيق واحد أو أكثر منها، فبعض دراسات إعادة التنظيم قد تؤدي إلي تحقيق ولو جزء من كل هدف من الأهداف الستة، مع تركيز واضح على تحقيق هدف أو هدفين منها. وطبقاً لزانتون فإن الأهداف الثلاثة الأولى – رج المنظمة، تبسيط وتسهيل الجهاز الحكومي، وتقليل النفقات أو التكاليف– هي غير مبررة أو مقبولة لتكون سبباً لإعادة التنظيم، لأنها غالباً ما تكون صعبة أو غير قابلة للتحقيق. أما الأهداف الثلاثة الأخيرة – وهي إبراز الأولويات، تحسين كفاءة البرامج، وتوحيد السياسات– فهي أكثر مشروعية وقبولاً كسبب لإعادة التنظيم، ويمكن تحقيقها بشكل أسهل.

الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال التنظيم أو إعادة التنظيم :

1- إبراز الأولويات بشكل واضح وملموس - عن طريق إنشاء جهاز إداري جديد، مثل وزارة أو مؤسسة عامة، أو حتى إدارة عامة، أو وحدة إدارية داخل وزارة أو مؤسسة عامة حكومية، لتقديم خدمات أو برامج وأنشطة معينة - يجسد أهمية هذه الخدمات والبرامج والأنشطة التي تقدمها هذه الأجهزة الحكومية، والتي قد تكون أهميتها نابعة من أنها تلبي احتياجات سياسية واقتصادية واجتماعية أو إدارية للمجتمع. وتساعد إعادة التنظيم على إبراز هذه الأولويات الوطنية بشكل بارز ومرئي، عن طريق تجسيدها في جهاز إداري محدد يعطيها موقع واضح على الهيكل الإداري للدولة، ويضعها بشكل دائم على جدول الأعمال الوطنية التي يراد تحقيقها، ويساعد على توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية الضرورية لتحقيق هذه الأولوية، ويوجد من يدافع على بقائها واستمرارية تقديمها، سواء داخل الجهاز التشريعي أو التنفيذي للحكومة أو الرأي العام، نظراً لأهميتها للمجتمع.

2- تحسين كفاءة البرامج عن طريق وضع برامج منفصلة عن بعضها إدارياً، لكنها مترابطة عملياً ومكملة لبعضها البعض تحت إدارة واحدة ومدير واحد يساعد على التنسيق بينها ويعمل على منع أو تقليل التضارب والازدواجية بينها، مما يوحد الجهود، ويقلل التكاليف، ويحقق الكفاءة الإدارية المطلوبة. ويخلق التنظيم ثقافة مميزة للمنظمة والمنظمات التي لها تاريخ قديم وطويل من الإنجازات الملموسة، ويعطي رسالة مهمة وواضحة ومفهومة من جميع العاملين فيها، حيث تكون لها ثقافة وقيم إدارية مميزة وراسخة يكون من الصعب تغييرها، ويظهر العاملون فيها مقاومة شديدة لتغييرها. وتساعد إعادة التنظيم على تحقيق الكفاءة الإدارية بين البرامج المتنافسة والتي تعمل في بيئة عدائية أو غير ودية أو بين برامج ناجحة محاطة ببرامج غير ناجحة مما يؤثر على أدائها. إن الكفاءة الإدارية مفهوم غامض نوعاً ما، وليس من السهل قياسه أو وصفه، لهذا فإن إعادة التنظيم قد تساعد على تحسين وتحقيق الكفاءة المطلوبة وتحقيق الأغراض الأساسية من إنشاء البرنامج.

3- توحيد السياسات العامة. إذ من الممكن أن تساعد إعادة التنظيم على تحقيق التوحيد بين السياسات العامة، وذلك بوضع أجهزة حكومية مستقلة لها مصالح متضاربة ومتنافسة مع بعضها البعض تحت إدارة رئيس وجهاز إداري واحد. يستطيع الرئيس أو المدير العام أن يتوسط في حل الاختلافات بين هذه الأجهزة التي كان من الصعب في السابق حلها. وهذا يساعد على تحسين إجراءات اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتنسيق بين هذه الوحدات الإدارية المختلفة التي كانت في السابق منفصلة عن بعضها وأصبحت موحدة تحت إدارة واحدة.

الأهداف التي لا يمكن تحقيقها من خلال التنظيم أو إعادة التنظيم :

1- رج المنظمة لإثبات حزم الإدارة، أو في حالة وصول مدير تنفيذي جديد للمنظمة يود أن يضع بصماته بوضوح على هيكلية المنظمة وإجراءاتها الإدارية. إذ من المفهوم والمتوقع عند تعيين مدير تنفيذي جديد للمنظمة أن يدخل بعض التعديلات الجوهرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة ليصبغها بمفاهيمه ومبادئه الإدارية، أو بمعنى آخر ليضع بصماته وآثاره على المنظمة. ويتم ذلك عن طريق استقطاب مساعدين وموظفين جدد من الذين يثق في مقدرتهم الإدارية وولائهم له، ويتفقون معه في الأساليب والمبادئ والفلسفة الإدارية، ويعينهم في وظائف ومراكز قيادية في المنظمة حتى يستطيع أن يسيطر على الأوضاع داخل المنظمة ويحدث التغيير الذي يهدف إليه. ومن الممكن أن يحدث بعض النقل بين الإداريين الحاليين في المنظمة مما يؤدي إلى تفكيك شبكة الاتصالات والعلاقات غير الرسمية وتغيير مصادر القوة للمديرين داخل المنظمة، مما يساعده على السيطرة على الأوضاع داخل المنظمة، ومن الممكن أيضاً أن يحدث تغييرًا على برامج التشغيل في المنظمة، ويغير في الأولويات بين هذه البرامج ليحدث التغيير المطلوب، ويترك بصماته فعلاً على المنظمة.

إن إحداث هذه الوسائل لهز المنظمة قد لا يكون سهلاً ما لم توجد هناك أسباب قوية مقنعة لدى أغلبية العاملين في المنظمة بأهمية تنفيذها، وليس بسبب إثبات شخصية أو قوة المدير. لأنه إذا كان السبب الرئيس لهز المنظمة هو ترك بصمات المدير

وإثبات شخصيته وقوته، فقد يواجه بمقاومة شديدة من قبل أغلب الموظفين والعاملين في المنظمة. إذ إن كل الأجهزة البيروقراطية الحكومية تزخر بالموظفين المؤهلين الذين لديهم الخبرة والمعرفة، ويستطيعون وضع العوائق لإيقاف أو تأخير هذا التغيير بوسائل كثيرة، منها على سبيل المثال، عدم تعاونهم مع المدير والإدارة الجديدة، واستثارة الرأي العام والصحافة للفت الانتباه إلى ما يحدث في المنظمة، ومعارضته أو انتقاده، والاتصال بالجهات التشريعية لمناقشة ما يحدث وينفذ من قبل المدير الجديد، وأخيراً محاولة اكتشاف ما إذا كانت هناك أية معوقات قانونية أو إدارية تمنع تنفيذ هذه التغييرات وإثارتها من أجل وقف تنفيذ أي من اقترحه المدير الجديد للمنظمة.

2- تبسيط وتسهيل الجهاز الإداري الحكومي أو بمعنى أخر تصغير حجمه، عن طريق دمج الأجهزة الحكومية التي تشترك في تقديم أو تنفيذ خدمات واحدة أو متشابهة تحت جهاز إداري واحد، لتقليل وحدات الجهاز الإداري وزيادة التنسيق بينها. هذا الهدف ليس فقط مستحيل التحقيق بل إنه مكلف جداً. فمثلاً وعد الرئيس الأمريكي جيمي كارتر خلال حملته الانتخابية عام 1976م بتقليص عدد أجهزة الحكومة الفدرالية من 1900 إلى 200 جهاز إداري حكومي، وذلك عن طريق إلغاء بعض الأجهزة ودمج بعضها مع بعض، وطبعاً لم ينجح في تحقيق هذا الهدف. فالواقع أنه من الصعب جداً إلغاء عدد كبير من وزارات ومؤسسات الدولة أو دمج عدد كبير منها مع بعضها بقصد تقليل عدد الأجهزة الحكومية. إذ إن ذلك قد يكون له أثر عكسي على تقديم الخدمات العامة من الناحية الكمية، والنوعية التي تقدمها هذه الأجهزة، هذا بالإضافة إلى أثره العكسي على النواحي الاقتصادية والاجتماعية.

إن الجهاز البيروقراطي الحكومي في عالمنا المعاصر ليس جهازاً بسيط التركيب والمهام والمسئوليات، بل إنه جهاز كبير جداً ومعقد، وعليه مسئوليات صعبة جداً متعددة ومتضاربة وغير منسجمة مع بعضها البعض. فالحكومة اليوم لا تقوم فقط بمسئولياتها التقليدية من حفظ الأمن، وتوفير العدالة بين أفراد المجتمع، وإقامة

علاقات مع الدول الأخرى، والدفاع عن البلد من الاعتداءات الخارجية، بل تقوم بمهام أخرى كثيرة، مثل تحقيق نمو اقتصادي معقول، واستقرار للأسعار، وتحقيق توظيف شبه كامل للقوى العاملة فيها، وحماية المستهلك، وتحقيق ميزان تجاري ومدفوعات لصالحها، وحماية البيئة، وتأمين بيئة عمل سليمة وآمنه. هذا بالإضافة إلى تأمين جميع الخدمات العامة من ماء وكهرباء وخدمات تليفونية وصرف صحي وعلاج وتعليم .....وغيرها. هذه المهام والمسئوليات تتطلب جهازًا إداريًا ضخمًا وكبيرًا جداً من الصعب تصغيره وتقليل عدد وحداته بسهولة.

3- تقليل النفقات أو التكاليف، عن طريق إلغاء أو تقليل الازدواجية والتداخل أو التشابك بين الأجهزة الحكومية في المسئوليات والمهام والأهداف، لتحقيق الفاعلية الاقتصادية والإدارية. وهذا هو الهدف التقليدي من إعادة التنظيم الذي ركزت عليه النظرية الكلاسيكية للإدارة، وحظي لفترة طويلة بتأييد الكثير من علماء وخبراء الإدارة والمشرعين والسياسيين والبيروقراطيين كهدف مشروع وقابل للتحقيق. إلا أنه في الحقيقة ثبت أنه من الصعب تحقيق خفض ملموس في التكاليف عن طريق إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية إلا في حالة إلغاء برامج ومشاريع حكومية رئيسة كاملة. وطبقاً لسالمون فإنه من الممكن عن طريق إعادة التنظيم خفض التكاليف الثابتة والإدارية بشكل محدود جداً. إذ أشار في دراسة لبرامج تنفذها الحكومة الفدرالية الأمريكية تبلغ تكاليفها 50 بليون دولار أنه من الممكن توفير 10% من التكاليف الإدارية عن طريق إعادة التنظيم، وهذا المبلغ يعادل 0.04 بالمائة من جملة تكاليف البرنامج، وهو مبلغ زهيد جداً لا يستحق أن يكون هدفًا رئيسًا لإعادة التنظيم (Salamon,1981).

وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن الهدف الرئيس لإعادة التنظيم هو في الواقع إعادة توزيع السلطة والنفوذ والموارد داخل الأجهزة الحكومية أكثر من عامل تقليل النفقات أو التكاليف. وكان يدعي أغلب الرؤساء الأمريكيين أن الهدف الرئيس من إعادة تنظيم جهاز الحكومة الفدرالية الأمريكية هو هدف اقتصادي بالدرجة الأولى لتقليل النفقات، ما عدا

الرئيس روزفلت الذي قال للجنة "براون لو" عام 1936 لإعادة تنظيم أجهزة الحكومة الفدرالية الأمريكية: "دعونا نتجاوز فكرة أن هدف التنظيم هو اقتصادي لتقليل النفقات، بل الهدف يجب أن يكون لتحسين مستوى الإدارة في أجهزة الحكومة". أي بمعنى آخر: تحقيق الكفاءة الإدارية. لقد أكدت التجارب العملية صحة رأي وفكرة الرئيس روزفلت حيث أثبتت الدراسات أن إعادة التنظيم لا يمكن أن توفر أو تقلل من تكاليف تشغيل وإدارة أجهزة الدولة". إذ إن تقليل تكاليف التشغيل في الجهاز البيروقراطي لا يمكن أن يتحقق فقط عن طريق إعادة ترتيب عدد من الصناديق داخل الهيكل التنظيمي لوزارة أو مؤسسة معينة من أجهزة الدولة، ولا حتى للهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي برمته. لأن العائد المالي سوف يكون قليلاً جداً، بحيث لن يشكل الحافز الرئيس لقرار إعادة التنظيم. لقد ثبت أن تحقيق الفاعلية الإدارية والاقتصادية في إدارة الجهاز البيروقراطي ليس سببًا مقنعاً ومبرراً لإعادة التنظيم في أجهزة الدولة، بل السبب الرئيس هو إعادة توزيع السلطة والنفوذ والموارد المالية والتقنية والفنية والوظائف داخل الجهاز الإداري (Siedman, 1980).

إن الخطأ الذي يرتكبه الكثيرون من خبراء التنظيم هو عدم معرفتهم بأن إعادة التنظيم هي جزء لا يتجزأ من نموذج أو تركيبة المصالح أو اللعبة السياسية داخل الجهاز البيروقراطي الحكومي. إذ إن تنظيم الجهاز الحكومي مرتبط دوماً بمجموعات المصالح والضغط من الناخبين واللجان التشريعية والقوى السياسية المختلفة ومصالح مختلف المناطق الداخلية في الدولة. لذلك يجب أن تتوافر لدى خبراء التنظيم المهارة والمعرفة الجيدة والخبرة الكافية لتحليل مصادر القوة والضعف في الجهاز الإداري القائم، ومعرفة مكونات وتركيبة وبيئة النظام الإداري الحالي، ومبررات طلب إعادة التنظيم لأي جهاز من أجهزة الدولة. وهذا يساعدهم على طرح فكرتهم حول تنظيم الجهاز الإداري الحكومي بثقة كبيرة، وإقناع المسئولين السياسيين والتشريعيين والتنفيذيين بمعقولية وصحة وجهة نظرهم، وإلا فإن عملهم قد لا ينجح أو قد يكون تأثيره محدودًا جداً. إن الخيار الآخر لإعادة التنظيم هو التنسيق بين أجهزة الحكومة، لأنها لا تستطيع وفي نفس الوقت لا تريد أن تندمج مع بعضها البعض في عملية من عمليات إعادة التنظيم.

إن طريق إعادة التنظيم غالباً ما يكون مغلقاً وتواجهه صعوبات ومقاومة شديدة من الأجهزة الإدارية نفسها، ومن أصحاب المصالح من داخل وخارج الأجهزة الحكومية، الذين يمكن أن تتأثر مصالحهم ونفوذهم أو مركزهم الوظيفي. ويرى "شيك" أنه نتيجة الغموض وعدم الوضوح الذي يصاحب نتائج عملية إعادة التنظيم نتيجة التغيير في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري وطول الوقت وعِظَم الجهد الذي يبذل في عملية إعادة التنظيم، فإن التنسيق بين أجهزة الدولة المختلفة قد يكون الخيار الأمثل والأفضل والأكثر قبولاً من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة (Schick, 1981). إن عملية إعادة التنظيم في الجهاز الإداري الحكومي هي وسيله لا غاية بحد ذاتها، وهي عملية مستمرة وطويلة، وفي نفس الوقت فإنها بطيئة،ولا تظهر نتائجها إلا بعد فترة طويلة جداً، لأنه من الصعب جداً تحريك وتغيير الأجهزة البيروقراطية بسهولة وبسرعة. لذا فإن الذي يستفيد من نتائج عملية إعادة التنظيم هو الرئيس أو المدير الجديد الذي خلف المدير الذي بدأ عملية إعادة التنظيم، وأحد الأسباب الرئيسة وراء عدم الرغبة في قبول دراسة جيدة لإعادة التنظيم ومقاومة تنفيذها لأنها قد تحدث تغييرات جوهرية ورئيسة على الهيكل العام للجهاز الإداري، مما قد يقود إلى مقاومة قويه من القوى السياسية والبيروقراطية في الدولة، ويخلق نوعًا من الخوف والبلبلة داخل الجهاز أو المؤسسة التي سوف يتم إعادة تنظيمها، نتيجة للغموض الذي يصحب عملية إعادة التنظيم وما يترتب عليها من نتائج (Szanton, 1981).

عناصر إعادة التنظيم

التنظيم وإعادة التنظيم ما هما إلا وسيلة من الوسائل لعلاج الخلل في المؤسسات والمنظمات في القطاع العام أو الخاص. وفي نفس الوقت من الممكن أن يؤديا إلي تعطيل أو إرباك الترتيبات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة التي يجري إعادة تنظيمها على الأقل في المدى القصير، نتيجة الشعور لدى الكثير من المسئولين في المنظمة بالخوف أو عدم معرفة النتائج والترتيبات الجديدة التي قد تؤول إليها عملية إعادة التنظيم، ويعرف زانتون (Szanton,1981) ثلاثة عناصر رئيسة قد تستخدم وتطبق كلها أثناء عملية إعادة

التنظيم أو أي واحد منها. وهذه العناصر هي: 1) الهيكل التنظيمي. 2) الموارد. 3) الإجراءات.

1- **الهيكل التنظيمي** : غالباً ما يعتقد أن إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية يرتبط بشكل رئيس بما يتم إحداثه من تغييرات على هياكلها التنظيمية، وما يرتبط بها من تحديد للسلطات والمهام، ونظام التقارير والاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية داخل الجهاز الإداري الواحد، أو بين ذلك الجهاز والأجهزة والمؤسسات الحكومية الأخرى. ولكن حقيقة الأمر أن الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي كبير جداً، وهو أكثر عنصر ملموس من الممكن إحداث تغييرات عليه عن طريق إعادة تصميمه، لكنه في الواقع ما هو إلا عنصر واحد من ثلاثة عناصر رئيسة. ويتم عن طريق إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في حالة جهاز إداري قائم إما إحداث إدارات ووحدات إدارية جديدة، أو دمج بعض الإدارات والوحدات القائمة مع بعضها البعض في وحدة إدارية جديدة. وقد ينتج عن إعادة التنظيم خفض أو رفع المستوى الإداري لبعض الإدارات، وفي كل الحالات تتم صياغة الهدف الأساسي والمهام الرئيسة للإدارة أو الوحدة الجديدة. وقد تتم عملية إعادة التنظيم نتيجة دمج جهازين إداريين منفصلين تماماً عن بعضهما في جهاز إداري واحد. أو العكس عن طريق فصل جزء من مهام ومسئوليات جهاز إداري قائم ليكون مؤسسة أو جهازًا قائمًا بذاته. وفي كل الحالات تتم إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بناء على الترتيبات الجديدة ، وبناء على وصف للأهداف والمهام لكل وحدة إدارية، ودليل تنظيمي واضح. أما في حالة الجهاز الإداري الجديد فإنه يتم تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع قرار إنشائه ونظامه الأساسي الذي يوضح الهدف الرئيس من إنشائه ورسالته الأساسية، مع صياغة أهداف ومهام أساسية لكل إدارة أو وحدة إدارية يتم إنشاؤها، وعمل دليل تنظيمي متكامل.

2- **الموارد بمختلف أنواعها**: وهي ما تملكه أو تحاول أن تملكه المؤسسة أو الجهاز الحكومي، وما يحدث عليها من تغييرات، وتتكون من ثلاثة عناصر رئيسة، أولها الموارد المالية، وما يمكن تقريره من ميزانية لها، وتعتبر هذه من الأشياء الأكثر وضوحًا، والتي يتم الخلاف

والتناحر حولها دائمًا بين الإدارات المختلفة داخل الجهاز الإداري نفسه وبينه وبين الأجهزة التشريعية والتنفيذية التي تقرر حجم الميزانية للأجهزة الحكومية المختلفة. أما المورد الثاني فهو المعدات والأجهزة بمختلف أنواعها واللازمة لتنفيذ العمل، والأثاث والمباني والتجهيزات الأخرى الضرورية لتسهيل إنجاز العمل. أما المورد الثالث فهو الموارد البشرية الإدارية والفنية، وهو أهم مورد يملكه أي جهاز أو مؤسسة حكومية. وفي حالة إعادة التنظيم يمكن أن يكون هناك تغيير ونقل في هذه الموارد مثل خفض أو زيادة في حجم الميزانية ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على عمليات التشغيل في الجهاز الإداري، أو نقل بعض الموظفين من إدارة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، أو على أسوأ الظروف الاستغناء عن بعضهم وإحالتهم للتقاعد عند بلوغ سن التقاعد أو في أحيان أخرى إحالتهم للتقاعد المبكر، أو قد يحدث العكس وتزداد مسئوليات الجهاز وميزانيته، ما ينعكس على زيادة التوظيف فيه، والتوسع في شراء الأجهزة والمعدات الحديثة، أو حتى التوسع في المباني والتجهيزات الأساسية، ما ينعكس أيضاً على حجم ومستوى الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

3- **الإجراءات** : ويتم عن طريق الإجراءات العمل الفعلي في المنظمة، وهي وسيلة لربط أجزاء المنظمة بعضها ببعض. ومن الممكن أن تؤثر الإجراءات الإدارية بشكل رئيس على كفاءة وأداء الجهاز الإداري عن طريق سرعة عملية سير المعاملات واتخاذ القرار، أو إبطائها داخل الجهاز. ومن الممكن أن تخفي الخلاف وعدم الاتفاق داخل الجهاز أو تظهره وتلقي الضوء عليه، وقد تؤدي إلي خلق خيارات أو طمسها وكتمانها وخلق الإجماع أو التفرقة والتشتت بين المسئولين في الجهاز. وأخيراً من الممكن أن تسهل عملية المراقبة أو تمنعها، أو على الأقل تعوقها، ومن الممكن أن تؤدي إلي زيادة وتحسين كفاءة التنسيق بين الإدارات المختلفة أو تضعفها.

من الممكن أن يحدث التغيير المطلوب على عناصر التنظيم الثلاثة جميعاً أو على أي منها منفصلة. مثل إحداث تغيير على الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري للدولة عن طريق إنشاء وزارة أو مؤسسة أو مصلحة عامة جديدة، عن طريق خلق مهام واختصاصات جديدة لها أو دمج مهام واختصاصات إدارات ومؤسسات قائمة لتكون تحت مظلة الوزارة أو

المؤسسة الجديدة. أو اعتبار إعادة تنظيم وزارة أو مؤسسة قائمة بإضافة مهام واختصاصات جديدة لها، ومن ثم إنشاء إدارة أو وحدة إدارية جديدة، أو دمج إدارتين كانتا في السابق منفصلتين عن بعضهما في إدارة واحدة - من الطرق الأكثر شيوعاً في حالات إعادة التنظيم، ولكنها الأكثر صعوبة وتحدياً وبطئاً لإنجازها بنجاح. ويعتبر التغيير والنقل في الموارد وفي إجراءات اتخاذ القرار داخل المؤسسة بشكل عام أكثر سهولة، فمثلاً غالباً ما تؤدي زيادة ملموسة في حجم الميزانية أو في عدد الوظائف المهمة والرئيسة للجهاز إلى تقوية برامجه وقوة تأثير سياساته العامة مقارنة بالعناصر الأخرى داخل الجهاز الإداري نفسه، الأمر الذي يؤدي أيضاً إلى تقوية استقلالية هذه الإدارة أو الوحدة الإدارية أو الجهاز الإداري ككل. إن تحقيق التغيير في حجم الميزانية أو في عدد الموظفين أو نقلهم من إدارة إلى أخرى أسهل من إحداث تغيير رئيس على الهيكل التنظيمي للجهاز. ويعتبر التغيير في الإجراءات وعملية اتخاذ القرارات هو الأسهل بين عناصر إعادة التنظيم، مما قد يتطلب خلق تنسيق أفضل وأكثر فاعلية بين الإدارات المختلفة في المؤسسة أو الجهاز الإداري الحكومي كآلية من آليات التغيير في المنظمات، ولتحقيق تنسيق فعال يحتاج الأمر إلى التزام ودعم من أصحاب السلطة والصلاحية في الجهاز.

ويعتبر إحداث التغيير في الأجهزة الحكومية نوعاً ما صعباً لعدة أسباب، منها أن التغيير التنظيمي نادراً ما يتم إكماله أو تنفيذه، والسبب الأول لذلك يعود إلى قلة فهم طبيعة المنظمات وتركيبتها السياسية، حيث ينظر إليها على أنها نظام من الممكن أن يحل أحد مكوناتها بسهولة محل الآخر .أو أنها عبارة عن صناديق وخطوط يمكن بسهولة أن تغير أو تمحى وترسم من جديد. في الواقع إن المنظمات تزخر بالعاملين والموظفين الذين لهم تاريخهم وقيمهم وخلفيتهم وحوافزهم وتطلعاتهم ومهاراتهم. وهؤلاء من الصعب تغييرهم بل من المستحيل تغييرهم بسرعة، لأنه عندما نحرك أو نغير هذه الصناديق في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإننا بطريقة أو بأخرى نغير من حياة هؤلاء الناس (Rasiel, 1999). إن الكثيرين يعتقدون أن الحكومة هي كيان قائم بنفسه ومنعزل عن المجتمع والبيئة المحيطة به، ولكن الواقع أن المنظمات الحكومية جزء من نظام أو هيكل للمصالح يرتبط بمصالح الناخبين والقوى السياسية المنتشرة في المجتمع، ويرتبط

بالاهتمامات على مستوى المناطق والأقاليم المحلية المختلفة، حيث تحدث اللعبة السياسية ويتجسد التوازن بين القوى المختلفة على مستوى المجتمع. أما السبب الثاني لصعوبة التغيير في الأجهزة الحكومية فيكمن في أن تكلفة إحداث تغيير شامل ورئيس مكلفة سياسياً وبيروقراطياً، نتيجة لمعارضة الأجهزة التي سوف ينالها التغيير أو تتأثر به. ويعود السبب الثالث إلى أن مسئوليات الأجهزة الحكومية متداخلة مع بعضها البعض، ومتشعبة ومعقدة و أي تغيير في جهاز ما أو في سياساته العامة قد يؤدي إلى تأثير واضح على وزارات ومؤسسات أخرى لها علاقة بهذه الوزارة أو المؤسسة التي تم إحداث تغيير فيها.

من هذه الصعوبات التي تم ذكرها نستنتج أنه إذا لم يعرف ويفهم المنظمون منشأ ومصدر قوة الترتيبات الحالية في المنظمات التي يراد إعادة تنظيمها ويدعموا خطتهم الإصلاحية بالمهارات والخبرة والإصرار اللازم، فإن جهدهم سوف يكون له تأثير قليل ومحدود جداً (Dean, 1983).

الجزء الثالث : تجربة المملكة في إنشاء وتنظيم وإعادة تنظيم الأجهزة الحكومية (نظرة تحليلية) :

مرَّ الجهاز الإداري في المملكة العربية السعودية منذ تأسيسها في عام 1351هـ (1932م) حتى الوقت الحاضر بمراحل متعددة من التطور والنمو، طبقاً لمتطلبات التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي الذي مرت به المملكة في تاريخها المعاصر. ومن أجل إلقاء الضوء على تطور الجهاز الإداري في المملكة وما جرى عليه من تغيير عن طريق التنظيم وإعادة التنظيم وإنشاء أجهزة جديدة، فسوف يتم تقسيم ذلك إلى مرحلتين رئيستين :

1- **المرحلة الأولى: إنشاء وتنظيم الجهاز الإداري التنفيذي في المملكة 1351هـ (1932م) حتى عام 1390هـ (1970م).**

تبدأ هذه المرحلة من تاريخ توحيد المملكة عام 1351هـ (1932م) نظراً لأن المملكة

تتكون من عدة مناطق أو أقاليم جغرافية مختلفة من شبه الجزيرة العربية تتصف بقلة وندرة الموارد الاقتصادية والمالية، واختلاف واضح بينها من ناحية النمو والتطور السياسي والاقتصادي والإداري والاجتماعي، فقد كان واضحاً أن إقليم الحجاز كان الأكثر تطوراً وتقدماً، حيث وجدت بعض الأنظمة الإدارية والسياسية والمؤسسات الإدارية فيه، نظراً لخضوعه للحكم والإدارة العثمانية قبل التوحيد، مقارنة ببقية الأقاليم الأخرى التي كانت تدار الأمور فيها بطريقة تقليدية، وتكاد تفتقر تقريباً إلى أبسط نماذج المؤسسات الإدارية والسياسية الحديثة. ونظراً لوجود هذه الظروف الاقتصادية والمالية والإدارية الصعبة، والتنوع والاختلاف بين الأقاليم، سارع الملك إلى بناء الهيكل السياسي والإداري والاقتصادي للدولة الوليدة، بناء على الاحتياجات الأساسية في ذلك الوقت، فبدأ البناء تقريباً من لا شيء، فأسس عام 1930م وزارة الخارجية كأول وزارة لتتولى بناء وتوثيق العلاقات الخارجية مع الدول الأخرى وتوطيدها، وفي عام 1931م تم إقرار أول نظام للموظفين (نظام المأمورين العام)، وفي عام 1932م تم إنشاء وزارة المالية والتي سميت - لاحقاً ولا تزال - وزارة المالية والاقتصاد الوطني للإشراف على موارد الدولة المالية وتنظيم جبايتها وصرفها، وجرى إنشاء بعض المديريات التي تتعلق بتأمين الأمن الداخلي والخارجي للدولة والمجتمع، وتأمين بعض الخدمات الأساسية للمواطنين من تعليم وصحة وخدمات بريدية واتصالات سلكية ولاسلكية. لقد كان الهيكل الإداري للدولة في ذلك الوقت بسيطًا وصغيرًا جداً ومحدودًا من حيث حجم وعدد الوحدات الإدارية وتنظيمها، وكذلك عدد الموظفين ومستوى تأهيلهم، نظراً لقلة وندرة الموارد المالية للدولة.

لقد بدأت المشاكل والتحديات في الظهور بعد التوحيد السياسي مباشرة، إذ كانت الدولة في بداية تأسيسها تعتمد على دخلها الذي يأتي من اقتصادها المحلي البدائي والضعيف جداً، وكانت معظم الإيرادات التي تحصل تأتي من الضرائب على الحجاج، والرسوم الجمركية، وضريبة الدخل، ورسوم الموانئ، ورسوم الحجر الصحي، والزكاة، وهي في الأساس ضئيلة، ولا تعد موارد كافية لتغطية الإنفاق العام للحكومة. إضافة إلى أن هذه الموارد لا يمكن أن يعتمد عليها كموارد ثابتة، لأن الدخل من الزكاة نتيجة تربية المواشي والإبل والزراعة يتأثر بأحوال الأمطار ومدى توافرها، كذلك الدخل من رسوم الحج

يتأثر بعدد الحجاج القـادمين لأداء فريضة الحج كل عام (Lipsky, 1956). وباكتشاف البترول سنة 1357هـ 1938م، وتصديره بكميات تجارية بعد الحرب العالمية الثانية دخلت المملكة العربية السعودية عصراً أو مرحلة جديدة كدولة تملك أكبر احتياطي للبترول معروف في العالم وقد انعكس هذا بشكل إيجابي على الإيرادات العامة للدولة والاقتصاد الوطني بشكل عام، فتطور اقتصاد المملكة العربية السعودية من اقتصاد زراعي ورعوي بدائي إلى اقتصاد نام ومتطور في الوقت الحاضر، مما انعكس أيضاً وبشكل متسارع على نمو وتطور الجهاز الإداري والهيكل التنظيمي للدولة، وعلى عدد الموظفين والخدمات التي تقدمها الدولة كماً ونوعاً (Newwab et al, 1981).

وخلال الفترة 1944 - 1954م تم إنشاء عدد من الوزارات المهمة، ورفع المستوى التنظيمي لبعض المديريات إلى مستوى وزارات، وهي وزارة الدفاع، والداخلية، والمعارف، والصحة، والزراعة، والتجارة والصناعة، ووزارة المواصلات وأخيراً تم إنشاء أهم جهاز خلال تلك الفترة وهو مجلس الوزراء الذي أنشئ في عام 1953م كسلطة مركزية تشرف على جميع أقاليم المملكة وجميع الأجهزة الإدارية، وكان هذا بمثابة البدء في تكوين الإدارة الحكومية الحديثة في المملكة، حيث أصبح المجلس كجهاز مركزي يمارس كلا من السلطة التشريعية (التنظيمية) والتنفيذية، من سن الأنظمة واللوائح التي تنظم مختلف شئون الدولة والتي تشمل رسم السياسات الداخلية والخارجية للمملكة، ومنها السياسات الاقتصادية والسياسية والمالية والتعليمية والدفاعية، والأشراف على تنفيذ هذه السياسات (عساف، 1403هـ).

وتم خلال الفترة 1954 - 1961م إنشاء عدد من الوزارات المهمة مثل وزارة البترول والثروة المعدنية، ووزارة الحج والأوقاف، ووزارة الإعلام، ووزارة العمل والشئون الاجتماعية، هذا بالإضافة إلي عدد من المصالح والأجهزة الحكومية المستقلة مثل المجلس الأعلى للتخطيط الذي انشىء عام 1961م، والذي أصبح اسمه الهيئة المركزية للتخطيط عام 1965م، ويرأسه رئيس برتبة وزير يرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وتقوم الهيئة بتصميم خطة للتنمية وتشرف على تنفيذها، وتنسق بذلك بين مختلف الأجهزة الحكومية وتعد تقريرًا

دوريًا عن النمو الاقتصادي في المملكة، والمشاكل التي تعترض ذلك. نتيجة لذلك توسع وكبر الهيكل الإداري التنفيذي للدولة لمواجهة مسئولياتها في بناء وتنمية المجتمع (Nyrop, 1984).

وبنظرة تحليلية نجد أن السبب في إنشاء أجهزة الدولة المختلفة خلال تلك الفترة كان ناتجاً عن ظهور أولويات واحتياجات معينة تطلبتها الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية في تلك الفترة. ففي بداية تأسيس الدولة في الثلاثينيات من هذا القرن ركز الملك عبد العزيز - رحمه الله - على تأسيس الأجهزة المهمة - ما يسمى في وقتنا الحاضر بوزارات السيادة - مثل مديرية الأمن، ومديرية الدفاع، لتوطيد الأمن الداخلي والدفاع في حالة الاعتداء الخارجي، ومديرية البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، لتأمين الاتصالات بين أرجاء البلاد مترامية الأطراف، وأسس وزارة الخارجية لتوطيد علاقات الدولة الوليدة مع محيطها الخارجي من دول الجوار والدول المؤثرة في السياسة العالمية في ذلك الوقت، ووزارة المالية للإشراف على جمع إيرادات الدولة والإشراف على مصروفاتها. وفي عقد الأربعينيات والخمسينيات والستينيات من هذا القرن توالى إنشاء الأجهزة المختلفة للدولة من وزارات ومصالح وهيئات ومديريات ورئاسات عامة، وتوسعت مهامها ومسئولياتها، وازداد عدد الموظفين الحكوميين كنتيجة طبيعية وحتمية لتطور الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في المملكة.

مع هذا التوسع والتطور السريع والمتلاحق في إنشاء الأجهزة الحكومية المختلفة لكي تقوم بمسئوليات الحكومة المتجددة والمتزايدة، بدأت تظهر بوادر عجز وفشل الأجهزة الحكومية في أداء مهامها ومسئوليتها بكفاءة وفاعلية معقولة ومواجهة التحديات وفقاً للمعطيات والمتطلبات الجديدة، والتكيف معها، نظراً لعدم تنظيم هذه الأجهزة تنظيماً إدارياً حديثاً، وعدم وجود أساليب أو إجراءات إدارية حديثة في العمل، وعدم وجود القوى العاملة المؤهلة والمدربة لتنفيذ المهام المنوطة بها، مما انعكس سلباً على تحقيق أهداف هذه الأجهزة بشكل فعال (Chapman,1974) . وقد أصبح عجز الجهاز الإداري الحكومي وفشله أكثر وضوحاً عندما واجهت الدولة عجزاً مالياً كبيراً في عام 1376هـ (1956م) ناتج

عن غياب سياسة مالية ورقابية واضحة على مصروفاتها، وانخفاض في دخلها من البترول نتيجة لحرب السويس، مما اضطر الدولة إلى التفكير بشكل جدي في طلب المساعدة الفنية من المنظمات الدولية المتخصصة في معالجة المشكلات الإدارية والمالية التي تواجهها. فطلبت عام 1376هـ (1957م) مساعدة من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير والأمم المتحدة. حيث ساعد خبراء صندوق النقد الدولي في إصلاح النظام المالي، من خلال تقديم عدة توصيات، من أهمها إعادة تنظيم مؤسسة النقد العربي السعودي، ووضع ميزانية سنوية متوازنة تعتمد من مجلس الوزراء، وإيجاد نظام فعال للرقابة المالية، ووضع خطة للتنمية الاقتصادية، وتنويع مصادر الدخل. للملكة لتقليل الاعتماد على البترول كمصدر واحد للإيرادات، ولذلك طلبت المملكة مساعدة البنك الدولي للإنشاء والتعمير في عام 1380هـ (1960م)، وتلخصت توصيات خبراء البنك في ضرورة إنشاء جهاز مركزي للتخطيط الاقتصادي مرتبط برئيس مجلس الوزراء، وإعادة تنظيم الجهاز الإداري للمملكة، وتدريب وتأهيل القوى العاملة في أجهزة الدولة، وقد لاقت توصياتهم موافقة الحكومة السعودية، حيث تم إنشاء المجلس الأعلى للتخطيط في عام 1380هـ (1961م)، وللمساعدة في إعادة تنظيم الجهاز الإداري للمملكة وتدريب وتأهيل القوى العاملة في أجهز الدولة نصح فريق البنك الدولي للإنشاء والتعمير بالاستعانة بخبراء الأمم المتحدة، حيث طلبت المملكة من لجنة التعاون الفني في الأمم المتحدة دراسة الوضع الإداري في المملكة وتقديم مقترحات وتوصيات لتطويره، وتم إرسال خبير من الأمم المتحدة في عام 1380هـ (1961م) لهذا الغرض، حيث قدم توصياته التي من أهمها ضرورة إعادة تنظيم جميع أجهزة الدولة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحديث أساليب العمل، وإنشاء معهد للإدارة العامة لتدريب وتأهيل موظفي الدولة، وتشجيع دراسة الإدارة العامة في الخارج، وقد تم الأخذ بهذه التوصيات (صادق،1385هـ).

وفي عام 1383هـ (1963م) استعانت الدولة بفريق من خبراء مؤسسة فورد للقيام بإجراء دراسة شاملة عن الجهاز الإداري في المملكة الذي أعد أولاً دراسة تشخيصية، وبناء عليها تم تشكيل خمسة أفرقة عمل للقيام بهذه المهمة وهي: فريق شئون الموظفين، وفريق التنظيم والإدارة، وفريق الشئون المالية، وفريق القوى العاملة والتدريب، وفريق

الأشغال العامة. وقدم كل فريق تقريراً عن كيفية تنظيم وتطوير الجزء الخاص به، وتمخض عن هذه التقارير إعادة تنظيم لبعض الأجهزة الحكومية القائمة، وتطوير لأنظمة الموظفين والشئون المالية والحاسبية والميزانية والمشتريات والمستودعات، وتطوير لأساليب وإجراءات العمل، واقتراح إنشاء أجهزة ومصالح حكومية جديدة وأنظمة جديدة، وكان من ضمن توصيات خبراء مؤسسة فورد أيضاً أنه في حالات إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية يجب تقديمها إلى لجنة عليا للإصلاح الإداري لدراستها والموافقة عليها (Jumber, 1970).

وقد وافق مجلس الوزراء بقراره رقم (520) بتاريخ 1383/7/5هـ على تشكيل اللجنة العليا للإصلاح الإداري برئاسة سمو رئيس مجلس الوزراء، وينوب عنه سمو وزير الدفاع والطيران، وعضوية وزراء: المواصلات، والبترول والثروة المعدنية، والإعلام. وقد أعيد تشكيل اللجنة عدة مرات كان آخرها عام 1411هـ حيث أصبحت اللجنة تتكون من خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء رئيساً، ووزير المالية والاقتصاد الوطني نائباً للرئيس، وعضوية وزير التخطيط ووزير الدولة رئيس ديوان الخدمة المدنية، واثنين من وزراء الدولة. ويكون من مهامها ما نص عليه البند رابعاً من القرار رقم (520) " اتخاذ جميع الإجراءات التي تحقق إصلاح الجهاز الإداري، وتكون قراراتها واجبة التنفيذ...". كما نص البند خامساً من نفس القرار على أن " يفوض مجلس الوزراء هذه اللجنة ممارسة اختصاصاته المنصوص عليها في الفقرة الثانية من المادة (25) من نظام مجلس الوزراء فيما يتعلق بإحداث وترتيب المصالح العامة". ويحق للجنة أن تصدر قرارات وتعليمات تعدل أو تلغي القرارات والتعليمات السابقة أو تنشئ أحكاماً إدارية جديدة.(قرار مجلس الوزراء رقم (520) بتاريخ 1383/7/5هـ الفقرتان 4 و 5، ودليل اللجنة العليا للإصلاح الإداري). ومنذ إنشاء اللجنة العليا للإصلاح الإداري حتى هذا التاريخ، قامت بدور بارز في مجال الإصلاح الإداري في المملكة التي شملت مختلف أوجه النشاطات الإدارية وأصدرت (233) قراراً بشأنها منها (116) قراراً يتعلق بتنظيم وإعادة تنظيم الأجهزة الحكومية و (27) قراراً يتعلق بإنشاء وحدات إدارية جديدة أو إلغاء وحدات إدارية قائمة في الأجهزة الحكومية (تقرير بالبيانات والمعلومات المتوافرة عن إنجازات اللجنة العليا للإصلاح الإداري - رجب 1420هـ).

والملاحظ أن الدافع الأساسي لطلب الأجهزة الحكومية لإعادة تنظيمها من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري قد لا يكون الحاجة الفعلية لكي يتناسب التنظيم الجديد مع متطلبات العمل ومسئوليات ومهام الجهاز، بل غالباً ما يكون الدافع هو رفع المستوى التنظيمي والوظيفي لبعض الإدارات فيها، أو إيجاد وكالات وإدارات عامة جديدة لترقية بعض موظفيها، وخلق وظائف عليا ووظائف جديدة فيها بحيث يتم إقرارها من قبل وزارة المالية والاقتصاد الوطني التي تربط بين عدد الوظائف ومراتبها والمستوى التنظيمي للإدارة عند إقرار الميزانية العامة الخاصة بالجهاز الحكومي. ولأنه لا يحق لأية جهة حكومية التغيير في هيكلها التنظيمي إلا بقرار من اللجنة العليا للإصلاح الإداري، لذا يلجأ الكثير من وزارات ومؤسسات الدولة إلى اللجنة العليا للإصلاح الإداري بطلب لإعادة تنظيمها. إذ عن طريق إعادة التنظيم يمكن إقرار وظائف عليا جديدة، ورفع المستوى الوظيفي للعديد من الوظائف القائمة، وهذا ما يدخل تحت ما يسمى بالتنافس حول الموارد المالية والوظائف بين أجهزة الدولة المختلفة.

وقد اتسمت هذه المرحلة ببناء وتأسيس الهيكل التنظيمي الإداري للجهاز الحكومي في المملكة العربية السعودية وتكامل وحداته الإدارية الأساسية بأسلوب إداري وتنظيمي حديث، وجاء إنشاء هذه الأجهزة كنتيجة حتمية وطبيعية لتطور الأوضاع الاقتصادية والسياسة والاجتماعية خلال تلك الفترة، وتم إدخال التغييرات الهيكلية والتنظيمية المناسبة عليها، بناء على دراسات وتوصيات من جهات دولية متخصصة، استعانت بها المملكة خلال تلك الفترة عندما كانت المملكة لا تملك الخبرة المناسبة في إعداد مثل هذه الدراسات. كما تم خلال تلك الفترة إعداد وإقرار الأنظمة المالية والمحاسبية، وتشمل نظاماً للمشتريات الحكومية والصرف، وأسلوب إجراء المنافسات ونظاماً للمستودعات، وخطوات إجراء إعداد الميزانية العامة، ونظاماً متكاملاً لشئون الموظفين يشمل التوظيف وإنهاء الخدمة والتدريب والابتعاث، ونظاماً للتقاعد، وآخر للتعاقد مع غير السعوديين للعمل في أجهزة الخدمة المدنية المختلفة، وكلها أنظمة حديثة ومنظمة وتفي باحتياجات ومتطلبات الأجهزة الحكومية خلال تلك المرحلة.

2- المرحلة الثـانيـة: تكامل البناء الإداري والتنظيمي للجهاز الإداري في المملكة "التنمية والتطوير" من 1390هـ(1970) حتى 1420هـ (1999م) :

تعتبر سنة 1390هـ (1970م) مؤشراً ونقطة تحول في التطور والتنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية على مختلف الأصعدة في تاريخ المملكة الحديث. ففي تلك السنة تم إقرار أول خطة خمسية للتنمية الاقتصادية على مستوى المملكة، وتم استثمار مبلغ 41.3 بليون ريال خلال فترة خطة التنمية الخمسية الأولى 1970-1975 على مختلف المشاريع التنموية ومشاريع البنية الأساسية بشكل أساسي(ElMallakh, 1982). وخلال الخطط الخمس الأولى 1390-1415هـ "1970-1995م" تضاعف الإنفاق الحكومي والتوظيف في القطاعين العام والخاص عدة مرات وتم إنفاق مبلغ (7649) مليار ريال على بناء مشاريع للبنية التحتية والتي تشمل طرق ومطارات وموانئ وشبكات للهاتف والماء والكهرباء والصرف الصحي وبناء المستشفيات والمدارس والجامعات والكليات التقنية والمهنية والمعاهد المتخصصة، وإنشاء وتوسعة الكثير من المرافق الحكومية. وقامت خلال هذه الفترة نهضة صناعية وزراعية نتيجة لسياسات الدولة التشجيعية في تنويع مصادر الدخل لزيادة مساهمة القطاعين الصناعي والزراعي في الناتج المحلي. ونما وتطور القطاع الخاص خلال تلك الفترة ليحتل مركزاً ودوراً رئيساً في عملية التنمية. وفي بداية التخطيط للتنمية مرّت المملكة بعدة أزمات في مجال توفير الإسكان المناسب للمواطنين والوافدين، وتوفير الخدمات العامة المناسبة من ماء وهاتف وكهرباء وخدمات صحية وتعليمية نتيجة للهجرة من الريف إلى المدن، ولتواجد ملايين الأجانب وأسرهم العاملين في المملكة في فترة وجيزة جداً، للمشاركة في تنفيذ خطط التنمية، وقد ولّد هذا ضغطاً كبيراً على هذه الخدمات، كذلك نتيجة توسع المدن أفقياً ورأسياً بشكل سريع جداً لا يتوافق مع سرعة تنفيذ وتوصيل الخدمات العامة. وخلال هذه المرحلة تطلبت الأوضاع إنشاء العديد من الأجهزة الحكومية من وزارات ومؤسسات عامة وصناديق للتنمية الزراعية والصناعية والعقارية، وذلك عن طريق فصل نشاطات معينة كانت ضمن وزارات قائمة لتكون وزارة قائمة بذاتها، أو رفع المستوى التنظيمي لمديريات ومصالح حكومية كانت قائمة بذاتها لمستوى أعلى، أو إنشاء وزارات جديدة لا بد من إنشائها لظروف المرحلة القائمة.

ففـي عام 1970م تم إنشـاء وزارة العدل التي كـان اسمـها رئاسـة القضـاء، وتم رفع مستواها التنظيمي لمستوى وزارة، وفي عام 1395هـ (1975م) جرى إحداث تغيير تنظيمي رئيس على الهـيكل العـام لحكومة المملكة في ذلـك العام تلخص في إنشـاء ست وزارات جديدة، وهي وزارة الأشغـال العامة والإسكان والتي كـانت مديرية للأشغال العـامة ضمن وزارة الماليـة والاقتـصاد الوطني، وزارة التـخطيط، حيـث رفع المستـوى التنظيمي للهيئـة المركزية للتـخطيط إلي مستوى وزارة للتـخطيط، وأنشئت وزارة التعليم العـالي للإشراف على مسـيرة التعليم العالـي في المملكة، كذلك وزارة الصناعة والكهـرباء التي انفصلت من وزارة التجارة والـصناعة سابقاً لتشـرف على شئون الصناعة والكهـرباء، وأنشئت وزارة البـرق والبـريد والهاتف الـتي فصلت مـن وزارة المواصلات التي كـانت تشـرف على إنشـاء وصـيانة الطرق وسـكة الحديد والاتصـالات من هاتف وبرق وبريد، وأخـيـراً جرى إنشـاء وزارة للشـئـون البلـ ية والقـروية التي كـانت ضـمن الهـيكل الـتنظيـمي لوزارة الداخليـة تحت مسمى وكالة الوزارة لشئون البلديات.

وفي عـام 1414هـ (1994م) تم إنشـاء وزارة الشـئـون الإسـلاميـة والأوقاف والدعـوة والإرشـاد، حـيث تم فصل شـئـون الأوقـاف من وزارة الحج والأوقـاف، وفـصل شـئون الدعـوة والإرشاد من الرئاسـة العامة لإدارات البحوث العـلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد لتكون تحت مظلة الوزارة الجـديدة لتتـولى جميع شـئون الأوقـاف والمساجـد والإرشاد والدعـوة وكل ما يتعلق بالشـئون الإسـلاميـة. وأخيراً تم رفع مسـتـوى ديوان الخدمة المدنية إلى وزارة لـلخدمة المدنية في عام 1420هـ (1999م).

وقد تطور الجهاز الإداري الحكومي وتضخم منذ تأسيس المملكة حتى الآن من حيث عدد وحجم الأجهـزة الحكومية المختلفة، ومن حيث عدد الوظائف المعـتمدة ،وعـدد الموظفين المعينين علـى وظائف حكومية، ليـقابل نمو وتغـير احتـياجات المجـتمع والدولة الحـديثة في مختلف المجـالات.فقـد أصبح عدد الإدارات والمصالح الحكومـية عام 1420هـ (1999م) اثنين وعشـرين وزارة، وأكـثر من خمـسين جهازاً حكومـياً، ما بين ديوان أو مـصلحة أو هيئة أو رئاسـة أو مؤسـسـة عامـة حكوميـة ذات ميزانيـة مستـقلة أو شبه مـستقلـة، بعضهـا مرتبط

مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وبعضها مرتبط إدارياً بإحدى الوزارات ذات العلاقة بطبيعة عملها، ويدار من قبل مجلس للإدارة لكل منها، مثل: جامعات المملكة الثماني، ومعهد الإدارة العامة، ومؤسسة الخطوط السعودية، ومؤسسة خطوط سكة الحديد السعودية، ومصالح المياه والصرف الصحي السبع في مختلف مناطق المملكة، ومؤسسة التأمينات الاجتماعية، ومؤسسة النقد العربي السعودي، والبنك الزراعي العربي السعودي، وبنك التسليف السعودي، وصندوق التنمية العقاري، والصندوق السعودي للتنمية، وصندوق التنمية الصناعية السعودي، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس، والهيئة الملكية للجبيل وينبع، والمؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق، وجمعية الهلال الأحمر السعودي، والدار السعودية للخدمات الاستشارية، والمؤسسة العامة لتحلية المياه، والمؤسسة العامة للموانئ، والمؤسسة العامة للكهرباء، والمؤسسة العامة للصناعات الحربية، والهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها، ومدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، ومصلحة الجمارك، ومصلحة الزكاة والدخل، ومصلحة معاشات التقاعد، ومصلحة الطيران المدني، ومصلحة الأرصاد وحماية البيئة، وهيئة الرقابة والتحقيق، وديوان المراقبة العامة، وديوان المظالم، ورئاسة الحرس الوطني، والرئاسة العامة لرعاية الشباب، والرئاسة العامة لإدارات البحوث العلمية والإفتاء، والرئاسة العامة لإدارة شئون الحرم المكي والمسجد النبوي، والرئاسة العامة لهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والرئاسة العامة لتعليم البنات، ومكتبة الملك فهد الوطنية، وغيرها من المؤسسات والمصالح الحكومية.

هذا وتواكب تطوير وتغيير الأجهزة البيروقراطية التنفيذية في الدولة والعمل على تكامل إنشائها مع تطوير الأجهزة السياسية ليتواكب التطور والنمو السياسي مع التطور والنمو الاقتصادي والإداري والاجتماعي في الدولة حيث صدرت في عام 1412هـ (1992م) ثلاثة أنظمة أساسية لتطوير الحكم، وهي:

1- النظام الأساسي للحكم، حيث حدد النظام هوية الدولة، وشكل الحكومة، وكيفية انتقال السلطة، وأسلوب ممارسة الحكم، وسلطات الملك واختصاصاته ومهماته.

2- نظام مجلس الشورى، ويقوم بدور استشاري، حيث يبدي المجلس الرأي في السياسات العامة للدولة التي تحال إليه من رئيس مجلس الوزراء (الملك)، ويقوم بشكل رئيس بمناقشة الخطة العامة للتنمية الاقتصادية وإبداء الرأي حولها، ودراسة الأنظمة، واللوائح، والمعاهدات، والاتفاقيات الدولية، والامتيازات، واقتراح ما يراه بشأنها وتفسير الأنظمة، ومناقشة التقارير السنوية التي تقدمها الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة واقتراح ما يراه تجاهها.

3- نظام المناطق، ويهدف إلي تطوير الأداء الإداري في مناطق المملكة الإدارية المختلفة، وتطوير الإدارة المحلية عن طريق مشاركة أكبر عدد من المواطنين في إدارة شئون منطقتهم، وذلك بإنشاء مجلس لكل منطقة يرأسه أمير المنطقة، ويكون نائب أمير المنطقة نائباً لرئيس المجلس، وعضوية وكيل إمارة المنطقة ومحافظي المحافظات ورؤساء الأجهزة الحكومية في المنطقة، وعدد عشرة أعضاء من أهالي المنطقة من أهل العلم والخبرة، يتم تعيينهم بأمر من رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيح أمير المنطقة وموافقة وزير الداخلية، ولمدة أربع سنوات قابلة للتجديد (النظام الأساسي للحكم، نظام مجلس الشورى، ونظام المناطق).

أخيراً تم إنشاء المجلس الاقتصادي الأعلى عام 1420هـ برئاسة ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء، وعضوية سمو النائب الثاني نائباً للرئيس، وعضوية كل من وزراء المالية والاقتصاد الوطني، والبترول، والصناعة والكهرباء، والتجارة، والتخطيط، والعمل والشئون الاجتماعية التي لوزاراتهم علاقة بالشأن الاقتصادي، ومحافظ مؤسسة النقد العربي السعودي، ويضم المجلس أيضاً في عضويته رئيس اللجنة العامة لمجلس الوزراء، واثنين من وزراء الدولة أعضاء مجلس الوزراء، ويختص المجلس بما يلي :

1- التخطيط والتنفيذ والمتابعة للشئون الاقتصادية والمالية بشكل عام.

2- دراسة السياسة المالية وأسس إعداد مشروع الميزانية وأولويات أوجه الإنفاق التي تبلورها وزارة المالية والاقتصاد الوطني وتُعَدُّ ميزانية الدولة على ضوئها.

3- دراسة السياسات التجارية على الصعيدين المحلي والدولي. والقواعد التي تنظم سوق العمل وأسواق المال، وتهيئ المناخ الملائم للمنافسة والاستثمار، والسياسات الصناعية والزراعية التي تعدها الجهات المعنية.

4- دراسة وضع الدَّيْن العام للدولة والقروض والامتيازات، وما ترفعه اللجنة الوزارية للتخصيص.

5- دراسة مشروعات الأنظمة واللوائح التي تحمي البيئة.

وشُكلت لجنة دائمة للمجلس الاقتصادي الأعلى من عدد من أعضائه، يتم اختيارهم بأمر ملكي. ويكون الأمين العام للمجلس الأعلى مقراً للجنة الدائمة، ويكون دورها دراسة وتمحيص ما يقدم للمجلس الاقتصادي الأعلى من دراسات وتقارير وإبداء الرأي بشأنها، ومتابعة تنفيذ ما يتخذ من قرارات حيالها من المجلس الاقتصادي الأعلى، وجرى تشكيل استشارية لرئيس المجلس الأعلى بأمر ملكي مكونة من 16 عضواً من ذوي الخبرة والكفاءة والتأهيل الأكاديمي في المجال الاقتصادي ومن لهم خبرة عملية في القطاع الخاص من غير مسئولي الحكومة، وللهيئة أن تقدم مقترحاتها وآراءها في أي موضوع يتصل بالاقتصاد الوطني إلى رئيس المجلس. (قرار إنشاء المجلس الاقتصادي الأعلى).

إذا دققنا النظر في الأسباب التي دعت إلى إنشاء هذه الوزارات في تلك الحقبة نلاحظ ظهور أولويات وأهداف جديدة للحكومة تتمثل في تقديم خدمات وبرامج وأنشطة جديدة ضرورية، لإنجاح خطط ومشاريع التنمية التي اعتمدت الحكومة تنفيذها لأنها تلبي فعلاً احتياجات سياسية واقتصادية واجتماعية أساسية في ذلك الوقت. إذ إنها تقوم بتنفيذ أهداف الحكومة لدرجة تتطلب إحداث أجهزة إدارية تنفيذية في الهيكل التنظيمي للدولة، يتناسب مستواها مع مستوى اهتمام الدولة في تطوير وتفعيل هذه الأنشطة والبرامج، ويعين لها مسئول برتبة وزير، وله حقيبة وزارية تمكنه من الاتصال

مـباشـرة برئيس الحكومة (الملك) عند الحاجـة، من أجل تقديم الـتقـارير المطلوبة، والقيـام بالإشراف والمراقـبة والتنسيق الفـعال بين برامجـها وأنشطتهـا الكبيرة والمتـعددة. فمـثلاً إنشاء وزارة للأشـغال العامة والإسكان، وكـذلك صندوق التنمية العـقاري (1394هـ) كانا ضـرورة ملحـة لحل أزمـة المسـاكن التي كـانت تعـاني منهـا المملكة، حـيث أشـرفت وزارة الأشـغـال العـامة والإسكـان على تخطيط وتنفـيـذ مـا سـمي في ذلك الوقت بمشـاريع الإسكان العـاجل، والذي نفـذ في المدن الرئيسـة في المملكة، كـذلك أشـرفت الوزارة على الكثـيـر من مـشاريع المرافق الحكومـية، وقـام صندوق الـتنميـة العـقـاري بمنح القـروض الشخصية لتأمين السكن العائلي للأفراد السعوديين والقـروض الاستثمارية للمستثمرين لبناء المجـمعات الـسكنية. أمـا رفع المستـوى التنظيمي للهـيئـة المركزية للتـخطيط إلى مسـتوى وزارة فكان أيضاً لأهمـية دورها الماضي والحالي في عـملية إعداد خطط التنمـية الخمسـية الشاملة للمـملكة، مما يتطلب منها الاتصال والتنسـيق المستمرين مع جـميع وزارات ومؤسـسـات الدولة خلال مرحلة الـتخطيط بشأن طلب المعلومـات عن احتياجـاتها وخططهـا ليتـم إدراجهـا في الخطة الخـمسـية ومـتـابعة تنفـيـذها، مما يتطلب أن يكون مسـتواها الـتنظيـمي بمسـتوى وزارة. أمـا فيـما يتـعلق بفك ارتباط وكـالة الوزارة لشـئون البلديات من وزارة الداخـلية ورفـع مسـتـواها التنظيـمي إلى وزارة بمسـمى وزارة الشـئـون البلدية والقروية فهو يبرز اهتمام الدولة والتزامها بتطوير وتنمية الإدارة المحلية وما يتطلبه ذلك من اعتماد مبالغ مالية ضـخمة لدعم البلديات في المدن والمجمعات القروية في القرى والأرياف لإحداث نهـضة تنموية شاملة على مـستوى المملكة فيـما يخص تخطيط المدن والقرى، وتوصيل المياه، والقـيام بأعمال النظافة، وإقامة مشاريع الـصرف الصحي، وحماية البيئة والإشراف على نموها وتطورها في شتى المجالات، حيث تشكل البلدية المحور الأساسي في إدارة وتطوير كل مدينة.

هذا وقد ركـزت سياسـات واستراتيـجيات الـتنمية بالمملكة على تـعزيز دور القطاع الصناعي في النمو الاقتصادي، وإيماناً من المملكة بأهميـة تنويع القاعدة الاقتصادية للناتج الوطني وتخفـيض الاعتمـاد على البترول كـمصدر رئيس للـدخل، ولأهمية تنمـية وتطوير قطاع الكهـرباء، فقد تم اسـتحداث وزارة تعنى بشـئون الصناعـة والكـهرباء، حـيث اقتطع

قطاع الصناعة من وزارة التجارة والصناعة سابقاً، وضم إليه الإشراف على التخطيط لتطوير وتنمية قطاع الكهرباء في المملكة، والذي كان ينتج ويدار من قِبل شركات خاصة للكهرباء في المدن الرئيسة في المملكة، ولأهمية تطوير وتنمية هذين القطاعين من الناحية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فقد جُعِلَ الجهاز المشرف على التخطيط والتطوير لهما على مستوى وزارة، مما يجسد أهميتهما ويعطيهما القوة والحضور في السياسة العامة للدولة وفي خططها التنموية، حيث أشرفت الوزارة على تطوير قطاع الصناعة عن طريق تهيئة وتخطيط المدن الصناعية وتجهيزها في مختلف مناطق المملكة، وتأجيرها بأجور رمزية لمدد طويلة للمستثمرين من أصحاب المصانع، كما تم إنشاء الصندوق السعودي للتنمية الصناعية (1394هـ) لتقديم القروض الميسرة للمستثمرين في قطاع الصناعة، وتأسيس الهيئة الملكية للجبيل وينبع (1395هـ) لتشرف على تخطيط وتصميم وإنشاء وتشغيل التجهيزات المستحدثة في المدينتين الصناعيتين في الجبيل وينبع. وفي عام 1396هـ تم تأسيس الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .لتشرف على إقامة مشروعات كبرى في مجال الصناعات البتروكيماوية والحديد والصلب. وفي مجال تطوير الكهرباء قامت الوزارة بدمج شركات الكهرباء في مدن مناطق المملكة الأربع الرئيسة، بحيث أصبحت هناك أربع شركات موحدة للكهرباء قوية تنظيمياً وإدارياً وتقنياً وفنياً في كل من المنطقة الوسطى، والغربية، والشرقية، والجنوبية، ومن خلال المؤسسة العامة للكهرباء تمت إقامة عدد من المشاريع الكهربائية في عدد من المدن والمجمعات القروية التي لم يكن فيها سابقاً خدمات كهربائية (القصيبي، 1999). وفي عام 1420هـ جرى دمج تلك الشركات في شركة واحدة على مستوى المملكة.

ونظراً لأهمية تطوير مرفق البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية فقد تم فصل هذه النشاطات من وزارة المواصلات التي كانت تشرف عليها، وإنشاء وزارة خاصة تعنى بشئون البرق والبريد والهاتف لإبراز أهمية تطوير هذه المرافق وإعطائها الأولوية المناسبة بما يخدم خطط التنمية وتوجهات الدولة بتوفير هذه الخدمات الأساسية والحضارية بمستوى وكفاءة عالية. أما إنشاء وزارة التعليم العالي فجاء نتيجة لاهتمام الحكومة بمسيرة التعليم الجامعي والتخطيط له، وتطويره بما يخدم متطلبات الوطن والمجتمع

بمختلف التخصصات العلمية. فتمثل هذا الاهتمام بإنشاء جهاز حكومي على مستوى وزارة يعنى بمختلف شئون التعليم العالي في المملكة. أما إنشاء وزارة الشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد فجاء نتيجة لرغبة الدولة في إبراز دور الأوقاف، والدعوة والإرشاد وتفعيل نشاطهما في المجتمع. فتم فصل الأوقاف من وزارة الحج والأوقاف سابقاً، والدعوة والإرشاد من الرئاسة العامة لإدارات البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد سابقاً لتكوين الوزارة الجديدة. فالأوقاف يجب تفعيل دورها وإبراز نشاطها وتنظيمها والتخطيط لاستثمارها وصيانتها والرقابة على إيراداتها، للاستفادة منها في الصرف على المنافع التي أوقفت من أجلها بكفاءة وفاعلية عالية، وبالتالي تحقيق الهدف من إيقافها. أما نشاط الدعوة والإرشاد فمن المهم تقويته، وتفعيل دور الدعوة الإسلامية، ونشر العقيدة الإسلامية الصحيحة في الخارج، والإرشاد في الداخل، والذي يعتبر أحد ثوابت سياسة المملكة الخارجية والداخلية والتي هي منبع الرسالة الإسلامية ومقر الحرمين الشريفين.

أما بخصوص رفع المستوى التنظيمي لديوان الخدمة المدنية إلى وزارة للخدمة المدنية، فهو أيضاً ينصب على اهتمام الدولة بسياسة سعودة الوظائف في القطاع العام، مما يعطي الوزارة الجديدة القوة أو الدعم السياسي والإداري التنفيذي اللازم للاتصال بجميع أجهزة الدولة بمختلف مستوياتها التنظيمية، بشأن تنفيذ سياسة السعودة فيها والالتزام بتنفيذها، هذا بالإضافة إلى عملها الأساسي فيما يتعلق بتطوير أنظمة الخدمة المدنية والأشراف على تطبيقها.

الجزء الرابع : تنظيم الجهاز الإداري الحكومي في المملكة "نظرة مستقبلية" :

منذ إنشاء المملكة في الثلاثينيات الميلادية من هذا القرن خطت خطوات كبيرة واسعة في إنشاء الأجهزة الإدارية وتنظيم وإعادة تنظيم وتصميم هياكلها الإدارية والإصلاح الإداري بشكل عام، بما يتناسب مع كل مرحلة من مراحل تطور الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية فيها. وحيث تضخم الجهاز الحكومي في المملكة بشكل كبير جداً خاصة خلال العقود الثلاثة الماضية من ناحية عدد الأجهزة الحكومية، وعدد موظفيها وحجم ميزانياتها، وتعدد أسمائها من وزارات ومصالح ومؤسسات عامة،

وهيئات وصناديق واتساع وتنوع خدماتها مما جعل السيطرة والرقابة عليها ومساءلتها ومساءلة قياداتها عملية صعبة جداً.

ومع نهاية هذا القرن وعلى مشارف دخول الألفية الثالثة، وبانحسار دور الدولة (القطاع العام) وتوسيع دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، وبتطبيق سياسة الخصخصة على كثير من مشاريع وبرامج القطاع العام، وبتوطين العمالة أو ما يسمى "السعودة"، وبتطور نظام الاتصالات والمعلومات "الإنترنت" أصبح العالم قرية صغيرة. وبزيادة دور التجارة الدولية، ومع قرب دخول المملكة إلي عضوية منظمة التجارة الدوليةWTO، سوف تصبح المنافسة شديدة بين اقتصادات الدول المختلفة، مما يتطلب القضاء على الروتين والبيروقراطية وتسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية، لزيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتحسين أداء الأجهزة الإدارية، وزيادة الإنتاجية سواء في القطاع العام أو الخاص. كل هذه العوامل مجتمعة - الداخلية والخارجية - خلقت ضغوطاً كبيرة على الحكومة السعودية من أجل إحداث التغيير المناسب على الهيكل العام للجهاز الحكومي، عن طريق تخلي الحكومة عن إدارة بعض الأنشطة والخدمات للقطاع الخاص، ومن أجل تخفيف قبضة البيروقراطية، وتحسين فاعلية وكفاءة الأجهزة الحكومية، ولتمكين المواطنين من لعب دور في مراقبة أداء الأجهزة الحكومية وإبداء الرأي في مستوى الإدارة والنتائج التي حققتها (رشيد، 1996).

واستعداداً لهذه المرحلة يتطلب الأمر إعادة رسم لسياسة ودور أو وظيفة القطاع العام، وإعادة تنظيم أجهزته، وتحديد حجمها، بناء على المعطيات الجديدة، وهو ما قامت به حديثاً حكومة المملكة من اتخاذ عدة إجراءات وقرارات تصب في هذا الاتجاه. فقد أنشىء حديثاً المجلس الاقتصادي الأعلى، لرسم وبلورة السياسة الاقتصادية والمالية للمملكة، ووضع الأولويات، وصياغة البدائل الملائمة، وإعداد مشروع الميزانية العامة وأولويات الإنفاق، والتنسيق بين الأجهزة الحكومية المختلفة، ومتابعة تنفيذ السياسة الاقتصادية. كما شكلت الدولة حديثاً لجنة وزارية برئاسة النائب الثاني ووزير الدفاع والطيران، لدراسة وضع الهيكل الإداري لجميع أجهزة الدولة وإعادة تنظيمها، وإحداث التغيير فيها، وإحداث

الهيكلة المناسبة لكل منها، بما يتناسب مع الأوضاع والمستجدات المعاصرة. (مرسوم ملكي رقم 7/ب/6629 وتاريخ 1420/5/7 هـ).

إن الأجهزة التنفيذية الموجودة الآن تختلف من حيث الحجم والأهمية والقيم الإدارية السائدة فيها حيث إنها أنشئت في أوقات مختلفة، واستخدمت وطورت أساليب مختلفة في الإدارة الداخلية، بحيث أصبحت اليوم تعاني من مواطن ضعف مهمة تخص دورها ووظيفتها وعلاقاتها وكفاءتها. وخصوصاً أنه مضى على إنشاء بعضها وتنظيمها أكثر من ثلاثين سنة، حيث توسع وتضخم الجهاز الإداري الحكومي خلال تلك الفترة بشكل كبير جداً، مما أحدث نوعاً من الازدواجية والتضارب في المسئوليات والمهام والاختصاصات بين قطاعات الجهاز الواحد، وفي أحيان أخرى بينه وبين أجهزة حكومية أخرى، كما أصبحت أجهزة حكومية كثيرة تعاني من الروتين وطول الإجراءات الإدارية وكثرة استخدام النماذج وبطء شديد في اتخاذ القرارات، مما انعكس سلباً على سرعة إنجاز المعاملات وعلى مستوى أداء الجهاز بشكل عام، كما يلاحظ أن أغلب الوزارات والمصالح الحكومية قد صدر مرسوم ملكي بإنشائها، إلا أن أغلبها لم يكن لها هياكل تنظيمية معتمدة من اللجنة العليا للإصلاح الإداري تُبين فيها تقسيماتها الإدارية وتُوضح فيها مهماتها الأساسية (رسالتها)، واختصاصات ومهام الإدارات الرئيسة فيها بشكل واضح ودقيق، ونتيجة لذلك أصبح تطوير الأجهزة التنفيذية واحدًا من أهم التحديات التي تواجه اليوم حكومة المملكة العربية السعودية في الوقت الحاضر.

إن واحداً من أهم أوجه إدارة الجهاز التنفيذي الحكومي يتعلق بمستوى تنظيم وإدارة وزارات ومؤسسات الدولة المختلفة بأسلوب علمي حديث يوضح بدقة الغرض والهدف من إنشائها، وما هي مسئوليات ومهام كل منها، بما يمنع الازدواجية والتضارب في المسئوليات والمهام بينها. فإذا كانت وظائف ومهام الحكومة يجب أن تنفذ بفاعلية وكفاءة عالية فإنه من المهم جداً أن تنظم الأجهزة التنفيذية تنظيماً جيداً وحديثاً يتناسب مع مهامها ومسئولياتها حتى تستطيع أن تقوم بتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، وأن يعطي قرار إنشائها ونظامها الأساسي المسئولين فيها الصلاحيات والسلطات المناسبة لتحقيق

هذه الأهداف. وأن تكون لديهم مرونة كافية للاختيار بين الأولويات. وأن ُعطى انتباه كبير لتصميم وتطبيق نظام إداري حديث يعتمد على الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والخبرة العملية اللازمة. لكي تستطيع الأجهزة التنفيذية فعلياً وعملياً ممارسة مهامها ومسئولياتها. ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية. وخلق وتطبيق نظام فعال وموثوق للمساءلة الإدارية يمكن أن يُعتمد عليه لمساءلة الأجهزة التنفيذية ومسئوليها التنفيذيين وعموم موظفيها في حالة الإخلال بقواعد وأنظمة العمل. أو الفشل في تحقيق الحد الأدنى من رسالة الجهاز -الوزارة أو المؤسسة العامة- وأهدافه الرئيسة.

لقد وضع أزبورن وبلاسترك في كتاب صدر لهما حديثاً خمس استراتيجيات لإعادة اكتشاف الحكومة وإبعاد شبح البيروقراطية والروتين عن الأجهزة الحكومية وتحسين كفاءة أدائها. وتتمثل فيما يلي: 1) توضيح أهداف وأغراض الجهاز الحكومي الأساسية (رسالة المنظمة). 2) خلق حوافز لتحسين أداء الموظفين مبنية على النتائج. 3) الحصول على تغذية مرتدة عن مستوى خدمات الجهاز من المستفيدين والمتعاملين معه (الزبائن). 4) تمكين المواطنين ليكون لهم دور أكبر وملموس في تيسير أمور الأجهزة الحكومية وتقييمها وقياس أدائها. مما يحسن من الرقابة على أداء الجهاز الإداري الحكومي .5) استبدال قيم وعادات العمل القديمة بقيم وعادات جديدة. بمعنى آخر تغيير ثقافة المنظمة . (Osborne & Plastrik, 1998)

من هذا المنطلق يمكن إعادة تنظيم الجهاز الإداري الحكومي بناء على المعطيات والمفاهيم الجديدة. ولتحاشي السلبيات والمشاكل التنظيمية والإدارية التي يعاني منها الجهاز الإداري الحكومي في الوقت الحالي يجب أن يؤخذ في الاعتبار ما يلي :

1- إعادة الهيكلة الإدارية للوزارات والمؤسسات العامة التي تم خصخصة الخدمات التي تقدمها أو تضاءل أو انتهى دورها حتى صعبت إمكانية دمجها مع وزارات وأجهزة أخرى. لأن ذلك يجب أن ينعكس على حجم هيكلها التنظيمي. ومدى الحاجة إلى استمرارية وجودها ضمن الهيكل التنظيمي الإداري العام للدولة بشكل كلي. مثل

وزارة البرق والبريد والهاتف، ووزارة الصناعة والكهرباء، والمؤسسة العامة للكهرباء، والدار السعودية للدراسات الاستشارية، ووزارة الأشغال العامة والإسكان. أما بالنسبة لوزارة البرق والبريد والهاتف فقد اتخذت الخطوات الأولى لتخصيص مرفق الهاتف، وهو أحد القطاعات الرئيسة فيها، وتحويله إلى شركة الاتصالات السعودية بقرار مجلس الوزراء رقم(213) بتاريخ 1418/12/23هـ فبتخصيص مرفق الهاتف وهو أهم قطاع من قطاعات هذه الوزارة يبقى قطاع البرق، وهو قطاع تضاءل دوره وأهميته في وقتنا الحاضر بانتشار خدمات الهاتف العادي والجوال والفاكس والبريد السريع والبريد الإلكتروني، علماً بأن شركة الهاتف من الممكن أن تقدم في نفس الوقت خدمات البرق لمن يحتاجها. ويبقى قطاع البريد الذي من الممكن أن يحول إلى مصلحة عامة للبريد يدار من قبل مدير عام مرتبط بمجلس إدارة معين، مع صلاحيات إدارية ومالية مناسبة لتنظيم وتخطيط وإدارة وتطوير هذا المرفق بحيث يدار على أسس تجارية بحتة حديثة وتنافسية. أما بالنسبة لوزارة الصناعة والكهرباء فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (169) وتاريخ 1419/8/11هـ بتأسيس شركة مساهمة للكهرباء واحدة على مستوى المملكة، وذلك بدمج شركات الكهرباء الأربع الموحدة الرئيسة ومشاريع الكهرباء (10 مشاريع) التابعة للمؤسسة العامة للكهرباء في الشركة السعودية للكهرباء، بحيث تشكل شركة كهرباء واحدة تسمى (الشركة السعودية للكهرباء) . ما يتطلب إعادة النظر في مدى الحاجة إلى استمرارية وجود المؤسسة العامة للكهرباء ضمن الهيكل الإداري للمملكة، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لوزارة الصناعة والكهرباء، حيث يشكل قطاع الكهرباء أحد قطاعيها الرئيسين، والذي تم تخصيصه، بينما قطاع الصناعة – وهو القطاع الثاني – غالباً ما يقوم به القطاع الخاص، وما دور وزارة الصناعة إلا دور المنظم والداعم والمشجع للتنمية الصناعية في المملكة.

وبالنسبة لشركة الاتصالات وشركة الكهرباء التي تم إنشاؤهما حديثاً من الممكن أن ينشأ لهما مجلس أو هيئة حكومية "Regulatory Commission" مهمتها تنظيم نشاطهما، وتتكون من المتخصصين من ذوي الخبرة الإدارية والاقتصادية والفنية،

وتعنى بتنظيم ومراقبة كفاءة وأداء هذه الشركات، سواء في مجال الهاتف أو الكهرباء، وتقرير أسعار تعريفة خدماتهما ورسومهما، ومراجعة ذلك بشكل دوري بما يتناسب مع الأوضاع الاقتصادية السائدة.

أما بالنسبة للدار السعودية للخدمات الاستشارية فهي بيت خبرة حكومية، وترتبط إدارياً بوزارة الصناعة والكهرباء ،وتقدم دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية للمشاريع الصناعية والاقتصادية للقطاع الخاص بمقابل رسوم معينة أنشأتها الدولة، في وقت كان وجود مكاتب استشارية، أو بيوت خبرة ذات مستوى جيد تقدم دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع المراد تنفيذها محدوداً جداً، أما الوضع الآن فهو مختلف، حيث يوجد الكثير من المكاتب وبيوت الخبرة الوطنية والأجنبية في المملكة ذات المستوى الممتاز، والتي تقدم مثل هذه الدراسات للمستثمرين الوطنيين. ومع التغييرات والأوضاع الجديدة – مثل صدور نظام الاستثمار الأجنبي – من الممكن أن تُحول الدار إلى هيئة عامة للاستثمار تعنى بتشجيع الاستثمار الأجنبي، وتشجيعه، ودراسة مشاريعه، ومنحه التراخيص اللازمة، حيث هي المؤهلة أكثر من غيرها بما تملكه من الخبرة والكفاءة الفنية والإدارية لدراسة مثل تلك المشاريع أو تخصيصها وبيعها للقطاع الخاص.

أما فيما يتعلق بوزارة الأشغال العامة والإسكان فقد تضاءل دور قطاع الإسكان فيها، حيث لم تعد هناك أية مشاريع أو مجمعات عامة للإسكان تقوم الوزارة بتنفيذها، خصوصاً مع تطبيق سياسة الخصخصة، وتوجه الحكومة للانسحاب من النشاطات الاقتصادية التي من الممكن أن يستثمر بها القطاع الخاص. وقطاع الإسكان من القطاعات التي من الممكن أن يستثمر فيها القطاع الخاص ببناء المجمعات السكنية والبيوت الفردية، سواء للإيجار أو التمليك، هذا بالإضافة إلي وجود صندوق التنمية العقاري الذي لايزال يمنح قروضًا للمواطنين لإقامة سكن خاص بهم. أما بالنسبة لوزارة التخطيط والتي أشرفت على إعداد ست خطط خمسية تم خلالها تأسيس معظم مشاريع البنية التحتية في المملكة، فقد تضاءل دورها نتيجة أنه

أصبح اليـوم فـي المملكة الكثيـر من الأجهزة الحكوميـة تملك القـدرة الفنية والإدارية لإعداد خططهـا طويلة وقصيرة الأجل، مما يتطلـب أن يكون التخطيط لكل قطاع أو نشاط من مهام الوزارة ذات العلاقة. أو بمـناسبة إعادة التنظيم والهيكلة الإدارية التي سـوف تتم علـى جمـيع أجـهزة الدولة، والتـي من الممكن أن يتخلـلها بعض الفـصل والدمج بين أكثر من جهاز من أجهزة الدولة من أجل توحيد السياسات وتحسين كفاءة البرامج، كأن يتم فـصل القطاع الخاص بالاقتصاد الوطني من وزارة الماليـة والاقتصاد الوطني ويدمج مـع وزارة التـخطيط لتـشكل وزارة جـديدة بمـسـمـى وزارة التـخطيط والاقتـصـاد الوطـني، ويرتبط بها قطاع الميـزانية العـامة وجـميع القـطاعات الخـاصة بتنمية ودعم الاقتصاد الوطني من صناديق تنمـية، مثل الصندوق السعودي للتنمية، وصندوق التنمـية الصناعـية السـعودي، وصندوق التنمـية العـقاري، وبنك التـسليف وبهـذا نكون ربطـنا التـخطيط مع الاقـتـصـاد في وزارة واحـدة، مما يوحـد فـعـلاً بين السيـاسـات ويحسن من كفـاءة الجهاز. وتصبـح وزارة المالية والاقتصـاد الوطني فقط وزارة للمالية (Treasury) يرتبط بها جمـيع المصالح والهيئات الخـاصة بجمع الإيرادات العـامة من الرسـوم والضـرائب، مثل مـصلحـة الزكاة والدخل، ومـصلحـة الجمـارك، وغـيرها، وبهـذا نعـمل في جانب جـمع الإيرادات العـامة الخـاصة بالدولـة وتنميـتهـا والمحافظة عليها.

2- بروز أولويات واهتمامات جديدة في السياسـة العامة السعودية للقرن المقبل تمثل تحدياً ملموسـاً وجادًا، مما يتطلـب أن يكون لها أجهـزة إدارية خاصـة تتعـامل معهـا وترتبط برئيس مـجلس الوزراء مبـاشرة مما يعطيـها القـوة السيـاسيـة والتنفيـذية في رسم وتنفـيذ السـياسـة الخاصـة بها، وتتـمثل هذه الأولويات فـيمـا يلي: 1) مجـال تطوير وتنظيم القـوي العاملة وتوطينـها (السـعودة). 2) الاهتمـام بموضوع الميـاه والمحافظة علـى البيـئة. 3) الاهتمـام بفحص ومراقـبة وإجازة الدواء والطعـام المطروح في أسواق المملكة.

الأولوية الأولى، وتتعلق ببروز أهمية تطوير وتنظـيم القوى العاملة الوطنية وتوطينها في السياسة العامـة السعودية للقرن الحادي والعشرين، فمـما لا شك فيه أن قطاع

العمل أصبح له أولوية خاصة في وقتنا الحاضر، خصوصاً مع تشجيع المملكة لسياسة التصنيع وانتشار الصناعات الحديثة، وازدياد عدد سكان المملكة، وكون النسبة الكبرى منهم في سن العمل. إن تطبيق سياسة "السعودة" في القطاع العام والخاص وخصخصة عدد من المشاريع العامة تتطلبان إبراز قطاع العمل في وزارة خاصة به، يكون تحت مظلتها جميع القطاعات المتعلقة بتنظيم وتطوير القوى العاملة الموجودة حالياً ضمن الهيكل الإداري للدولة، وذلك بدمج جميع الأجهزة المعنية بشئون العمل والعمال - مثل وكالة الوزارة لشئون العمل - في وزارة العمل والشئون الاجتماعية، ودمج مجلس القوى العاملة، ومؤسسة التعليم الفني والتدريب المهني في وزارة مستقلة، بحيث تهتم هذه الوزارة برسم سياسة وتطوير القوى البشرية والعمالية للقرن المقبل في المملكة. ونظراً لأن تجارة الجملة والتجزئة تمثلان قطاعاً كبيراً جداً في اقتصاديات المملكة، فإنه من الممكن أن توجه سياسات السعودة إلى هذا القطاع، وذلك عن طريق إنشاء مؤسسة عامة أو إدارة عامة أو وكالة ضمن وزارة التجارة لمؤسسات الأعمال الصغيرة "Small Business Administration" لتطوير ودعم مؤسسات الأعمال الصغيرة، عن طريق تقديم الدعم الفني من دراسات جدوى ومعلومات مهمة حول المشروع، ودعم مادي يتمثل في تقديم القروض قصيرة ومتوسطة الأجل ،لدعم المواطن السعودي في إقامة المشاريع التجارية الصغيرة والمتوسطة، بشرط أن يتولى المواطن إدارتها وتشغيلها، وألا يعمل بها إلا مواطنون سعوديون بنسبة 100%على الأقل حتى نهاية تسديد القرض.

أما الأولوية الثانية فهي تتعلق ببروز الاهتمام بموضوع المياه، والمحافظة على البيئة في السياسة العامة السعودية للقرن المقبل، حيث تضاعف عدد السكان في المملكة في السنوات الأخيرة وبنسبة زيادة تصل إلى (4%) سنوياً، وهي نسبة عالية نسبياً، وتوسعت المدن في الآونة الأخيرة بشكل كبير، وازداد عدد السيارات والمركبات والمصانع بشكل متسارع، مما زاد من استهلاك المياه وزاد من التلوث في المملكة. ويعتبر الماء في المملكة ثروة استراتيجية نتيجة لقلة مصادر المياه الطبيعية في المملكة حيث ندرة سقوط الأمطار وعدم وجود أنهار جارية ولا بحيرات دائمة، علماً بأن المملكة تعتبر من

أكبر بلدان العالم في مجال تحلية مياه البحر المالحة. أما بالنسبة للبيئة فنظراً للاهتمام الدولي والإقليمي بالمحافظة على البيئة، واهتمام المملكة أيضاً بالمحافظة عليها بسن التشريعات والقوانين والأنظمة للمحافظة على البيئة من التلوث سواء في الماء أو الهواء أو التربة، فمن هذا المنطلق، ولتفعيل وإبراز أهمية دور قطاع المياه والمحافظة على البيئة في السياسة العامة السعودية من الممكن أن تنشأ وزارة خاصة بالمياه والبيئة تهتم باكتشاف وتنمية موارد ومصادر المياه والمحافظة عليها، وتشجيع الترشيد في استهلاكها، والمحافظة على البيئة من التلوث، ويكون تحت مظلتها جميع القطاعات المتعلقة بالمياه، والمحافظة على البيئة الموجودة حالياً ضمن الهيكل الإداري العام للدولة. وقد يكون ذلك بدمج وكالة الوزارة لشئون المياه في وزارة الزراعة والمياه، والمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة والإدارات الخاصة بالبيئة في مصلحة الأرصاد وحماية البيئة، والهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها في وزارة مستقلة.

أما الأولوية الثالثة في السياسة العامة السعودية فتتعلق بأهمية فحص ومراقبة وإجازة نوعية الدواء والطعام المطروح في السوق السعودي للاستهلاك الآدمي أو الحيواني، حفاظاً على سلامة المواطن والمقيم في المملكة، خصوصاً في وقتنا الحاضر في ظل تعدد مصادر تصنيع الأدوية واختلاف مواصفاتها ومعاييرها وتركيباتها وتأثيراتها، وكذلك ينطبق نفس الشيء على الأطعمة سواء منها النباتي أو الحيواني، مع كثرة وانتشار استخدام الأسمدة والمبيدات الكيماوية في الزراعة وإنتاج الأطعمة المعدلة وراثياً. وإطعام الأغنام والأبقار والدواجن هرمونات وبروتينات وليس أعلاف طبيعية فقط لتسمينها، ولزيادة إنتاجها من الألبان ومشتقاته ومنتجات الدواجن من البيض، مما أوجد انتشار أمراض لم تعرف سابقاً مثل جنون البقر وغيرها من الأمراض المعدية والقاتلة للإنسان في حالة استهلاك مثل هذه اللحوم أو الأطعمة. هذه الأوضاع تتطلب ضرورة وجود مؤسسة أو هيئة عامة فعالة ومتخصصة بفحص ومراقبة وإجازة جميع أنواع الأدوية والأطعمة التي تباع في أسواق المملكة تكون

مهامها مشابهة لمهام إدارة الأدوية والأطعمة الأمريكية (Food and Drug Administration). وقد يكون ذلك بدمج جميع الإدارات المتعلقة بفحص وفسح ومراقبة الدواء والطعام الموجودة حالياً في وزارة الصحة، ووزارة الزراعة والمياه، ومصلحة الجمارك، والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس - تحت مظلة هيئة أو مؤسسة عامة واحدة تكون مدعمة بالكوادر البشرية الفنية والإدارية المؤهلة والمختبرات والمعامل المجهزة بجميع المعدات والأجهزة الضرورية اللازمة للقيام بهذه المهمات بفاعلية وكفاءة عالية.

3- إعادة التنظيم والهيكلة الإدارية لجميع وزارات ومصالح الدولة القائمة حالياً، حيث مضى على إنشاء وتنظيم الكثير منها فترة طويلة، قد تصل لأكثر من ثلاثين سنة، تضخمت خلالها الأجهزة الحكومية وكبر حجمها بشكل كبير جداً، وخصوصاً خلال فترة السبعينيات والثمانينيات الميلادية، حيث شهدت المملكة تنمية اقتصادية هائلة على مختلف الأصعدة. نتج عنها توسع كبير في مهام ومسئوليات واختصاصات جميع الأجهزة الحكومية، مما خلق نوعاً من التضارب في السياسات وازدواجية في المسئوليات والمهام داخل القطاعات الرئيسة في الجهاز الواحد، وفي أحيان أخرى بينه وبين أجهزة حكومية أخرى. مما يتطلب إجراء دراسة شاملة لإعادة التنظيم وهيكلة أجهزة الدولة المختلفة، والتي قد تؤدي إلى فصل أحد القطاعات الرئيسة في وزارة أو مصلحة حكومية ودمجها في وزارة أو مصلحة حكومية أخرى، أو تجميع أكثر من قطاع أو نشاط من وزارات ومصالح حكومية مختلفة لتكون تحت مظلة وزارة أو هيئة أو مؤسسة عامة واحدة جديدة، تجميعاً للجهود الموزعة بين أكثر من جهاز حكومي، وتوحيداً للسياسات والمهام والاختصاصات والجهود وتحسيناً للكفاءة والفاعلية الإدارية للأجهزة الحكومية، وتسهيلاً للرقابة والمساءلة الإدارية.

كما تتطلب إعادة تنظيم أجهزة الدولة صياغة المهمة الأساسية (رسالة المنظمة) لكل وزارة أو مصلحة حكومية بشكل واضح ودقيق مفهوم ومعروف من جميع المسئولين والموظفين فيها والمتعاملين والمستفيدين من خدماتها. وتصميم هياكل

تنظيمية وإعـداد أدلة تنظيمية حديثة لها توضح أهـدافها ومهامها واختـصاصاتها ومسـئوليـاتها، بحيث تشـمل كل القطاعات والإدارات الرئيـسة فـيها، ومـسئـوليات وصلاحيات كل مـسئول فيها بشكل مفصل وواضح ودقيق، بما يتناسـب مع وظيفتها ومسـئوليـاتهـا وواجباتـها ودورها، وهذا يسـاعد على توضيح حدود السلطات وفـتح خطوط الاتصـالات داخل الجـهاز الإداري الواحـد ما يسـهل ويسـرع من عمـلية اتخـاذ القرارات، وينعكس إيجابياً على خلق بيئة وثقافة تنظيـمية صحية وسليمة في الجهاز الحكومي برمته.

4- دراسة الإجراءات الإدارية والنمـاذج المستخدمة وتحـديثها في جمـيع أجهزة الدولة بدون اسـتثناء، بحـيث يكون الهـدف التـقليل من خطوات سـير المعـامـلات داخل الأجهـزة الحكومية، وتبسـيط النماذج المستخـدمة، للتقليل من كثرة الأوراق والنماذج، والتقليل من التأشـيرات على المعـاملات من قِبل عـدد كبيـر من المسئـولين في عدة إدارات في داخل الجهاز الواحد، وذلك بغرض القضاء على الروتين والبيروقراطية التي لا ينتج عنها إلا تراكم المعـامـلات لدى هذه الأجـهـزة، وتعطيـل مصـالح المراجـعين من المواطنين وأصحـاب الأعمال، ما ينعكس بشكل سلبي على أداء وكـفاءة وفاعلية هذه الأجـهزة، ويزيد من التكـاليف الماليـة لهـا، وربما أدى طول الإجـراءات وتعـقيـدها وكـثـرة الأوراق المطلوبة وتعقـيد النماذج التي يجب تـعبئتـها إلى الالتفـاف على هذه الإجراءات، عن طريق انتـشـار عادات سـيـئة مـثل الواسطة والرشـوة لحاجـة الناس لسـرعة إنهـاء معاملاتهم في وقت معقول، بدلاً من تعطيلها لفترة قد تكون طويلة نسبياً.

5- تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في مقـاطعات المملكة الإدارية المختلفة، وإعطاء الإدارة المحلية فـيها صـلاحيـات ومرونة إدارية ومـاليـة أكبر لتـقرير احتياجـاتها خصـوصاً في قطاعات الخدمات مثل التعليم والصحة والبلديات والطرق، علماً بأن اللامركزية نظام يصعب تطـبيقـه والمحافظة عليـه، وكـثيـر من المسئـولين في المراكز الرئيـسة يكونون مترددين في الاعـتماد على الموظفين في الفروع في اتخـاذ قرارات في مواضيع مـهمة تخص مهـام وأعمال الجهاز التنـفيذي، إن اللامركزية النـاجحة تعتمـد بالدرجة الأولى

على مركزية تطوير السياسات والمعايير ،حتى يسترشد بها موظفو الحقول والفروع عند اتخاذ قراراتهم ومراجعة نظام التقارير والتدقيق والتقييم باستمرار، للتأكد من أن الصلاحيات والسلطات المخولة لهم قد فهمت بدقة واستخدمت بمعقولية واتزان.

6- تحديث الأنظمة واللوائح المالية والإدارية والإجرائية والتنظيمية الحكومية بما يتناسب مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسات العامة الحالية بصفة عامة، وإدخال التقنية المكتبية الحديثة إلى أجهزة الدولة المختلفة من حاسب آلي وميكروفيش وميكرو فيلم لتصوير وثائقها وخطاباتها ومراسلاتها وحفظها في أجهزة حديثة، مما يسهل استرجاعها عند اللزوم، ويقلل من الكم الورقي الذي يتم عادة حفظه، وأيضاً يساعد في نفس الوقت على خفض عدد الموظفين، وتحسين مستوى كفاءتها وفاعليتها وأدائها بشكل عام.

7- تحديث نظام الخدمة المدنية القائم، وإدخال الإصلاحات الضرورية عليه، بما يتناسب مع الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة، حيث مضى على النظام الحالي منذ إقراره أكثر من ثلاثة وعشرين عاماً، بالرغم من إدخال بعض التعديلات والإضافات على بعض مواده، حيث الملاحظ كثرة نسبة الوظائف الإشرافية العليا والوظائف القيادية المرتبة 11-15 (11-13 درجة مدير عام، 14 وكيل وزارة مساعد، 15 وكيل وزارة) مقارنة بنسبة الوظائف بالدرجة الوسطى والدنيا من المرتبة 1-10 وهم الذين في الميدان يؤدون العمل اليومي، مما خلق ضغطاً كبير على كثير من الأجهزة الحكومية خصوصاً الخدمية منها في الوقت الذي كان من المفترض أن يكون هناك عدد كبير من الموظفين يشغلون الوظائف الوسطى والدنيا في الجهاز (الميدان) نسبة إلى عدد الوظائف الإشرافية العليا والقيادية، لمقابلة الطلب على خدمات الجهاز وإنجاز الأعمال اليومية بدون تأخير. هذا الوضع أيضاً جعل الهرم الوظيفي مختلاً نوعاً ما مما يتطلب إعادة النظر في سياسة التوظيف في القطاع العام، وضرورة إيجاد نوع من النسبة والتناسب بين عدد الوظائف ومراتبها وعدد الموظفين في كل جهاز حكومي.

كما أن الوضع الحالي يتطلب ضرورة توسيع تطبيق نظام الجدارة ليشمل المراتب الإشرافية والعليا من المرتبة 11-15 والتي تُشغل الآن بالترشيح وليس بالتنافس، حيث تشغل المراتب من 1-10 عن طريق الإعلان عنها والتنافس والمفاضلة بين الموظفين من داخل أو خارج الجهاز لشغلها، بينما الوظائف الإشرافية والعليا من المرتبة 11-15 تشغل عن طريق الترشيح، فهنا يجب أن يوسع نظام الجدارة ليشمل أيضاً شغل الوظائف الإشرافية والعليا عن طريق التنافس بين أكبر عدد ممكن من الموظفين لاختيار الأجدر والأكثر كفاءة لشغل هذه الوظائف، نظراً لأهميتها وحساسيتها في صياغة السياسة العامة للجهاز، واتخاذ القرارات المهمة لتنفيذها، وعلى الأقل يكون التنافس مفتوحاً للموظفين من داخل وخارج الجهاز لشغل وظائف – مدير عام – من المرتبة 11-13، ويكون الترشيح لشغل وظائف – وكيل وزارة مساعد ووكيل وزارة – المرتبة 14-15، على أن يرشح لشغل كل وظيفة 3-5 مرشحين من داخل أو خارج الجهاز من ذوي الكفاءة الذين تنطبق عليهم الشروط والمؤهلات الضرورية لشغل مثل هذه الوظائف، على أن يترك الخيار الأخير لصاحب القرار لاختيار أي من هؤلاء المرشحين لشغل الوظيفة. وبهذا نكون قد أعطينا صاحب القرار مجالاً أوسع لاختيار الأجدر، وقللنا من المحسوبية والمحاباة لشغل هذه الوظائف الحساسة والمهمة، وفي نفس الوقت أعطينا مساحة أكبر للمساواة والعدالة بين الموظفين المؤهلين لخلق فرصة لهم لشغل وظائف قيادية عليا في أجهزة الدولة.

وفي النهاية يجب على الجهاز التنفيذي الذي يعمل بشكل جيد وفعال أن يقضي وقتاً أكبر في تصميم وتنفيذ وتطوير نظام جيد للسياسات، ولإعداد وإصدار التنظيمات والتعليمات لتقرير الأولويات في الميزانية، وحفظ سجلات التكاليف والإنفاق وتوظيف الموظفين المؤهلين، ومكافأتهم والمحافظة عليهم، لأنهم هم الذين يستطيعون تقييم مدى كفاءة البرامج القائمة، والتعرف على الفرص والإمكانات للتحسين من مستواها وتطويرها، والقدرة على جمع المعلومات الضرورية للإدارة، من أجل استخدام واستغلال التقنية الجديدة والإمكانات والتجهيزات والمعدات والإمدادات بشكل جيد وفعال.

فالنظام البيروقراطي الهرمي، والمبني على المركزية، والذي أنشئ في أوائل القرن

العشرين لمحاربة الفساد الإداري والمحسوبية، وتقوية النزاهة والتجرد والرقابة والمساءلة الإدارية، وتحسين كفاءة وفاعلية الأجهزة الإدارية الحكومية وإنتاجيتها – لم يعد يواكب متطلبات العصر الحالي الذي يتسم بالتغييرات السريعة المتواصلة وعدم التأكد والاستقرار في البيئة الإدارية، يضاف إلي ذلك أن الأجهزة الحكومية أصبحت تواجه ضغوطاً كبيرة ومختلفة، أولها النقص الحاد في إيراداتها، تصاحبه زيادة حادة في الطلب على خدماتها، مما يتطلب منها المبادرة والسرعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهها، والابتكار والتجديد في أساليبها وأنظمتها الإدارية، مثل تطبيق اللامركزية قدر المستطاع والمشاركة الإدارية، ويكون لتلك الأجهزة رسالة وهدف واضح مفهوم ومعروف جيداً من جميع العاملين والمتعاملين معها، وأن تشجع التنافس والابتكار بين موظفيها وبينها وبين المنظمات الأخرى، وتستطيع التنبؤ بنتائج خططها وقراراتها، وتطبق معايير السوق قدر المستطاع في حساب التكاليف والعائدات وغيرها، وتكون مدفوعة إلى كسب رضا المستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها بشكل عام، عن طريق تقديم خدمات ذات نوعية جيدة، وتمكين المواطنين من المشاركة في التعبير عن آرائهم في مستوى أدائها بشكل عام، وإيجاد ثقافة تنظيمية وإدارية وقيم للعمل حديثة ومناسبة تخدم رسالتها ومهمتها الأساسية، وإيجاد نظام فعال للرقابة والمساءلة الإدارية (Osborne & Gaebler, 1992).

الخلاصـــة :

التنظيم وإعادة التنظيم الإداري عملية مستمرة ومتكررة في الجهاز الإداري الحكومي، وتهدف إلى جانب تصميم هيكل تنظيمي مناسب للمنظمة، ووصف الوظائف، ورسم خطوط السلطة، وتفويض الصلاحيات بها – أن يكون الهيكل التنظيمي مرنًا لاتخاذ القرارات الإدارية المعقدة وبالسرعة المطلوبة والوقت المناسب، خصوصاً وأن منظمات اليوم تعمل في بيئة عمل متغيرة باستمرار وشديدة التقلبات. ومن مراجعة أدبيات التنظيم الإداري في الإدارة العامة ركزت النظريات الكلاسيكية على أن الهدف من التنظيم وإعادة التنظيم هو تحسين الفاعلية الإدارية وتقليل التكاليف. بينما ركزت النظريات الحديثة على أن الهدف الرئيس لإعادة التنظيم في الجهاز الحكومي سياسي

بالدرجة الأولى، ويتعلق بإعادة توزيع السلطات والأدوار والموارد - خصوصاً المالية منها - والوظائف داخل الجهاز الإداري، وذلك بشكل أكبر من عملية تحقيق الفاعلية الإدارية، وتقليل تكاليف التشغيل الإداري والفني للجهاز الحكومي. هذا وقد أوضحت دراسات التنظيم أنها تهدف إلى تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف الستة التالية : رج المنظمة، تبسيط وتسهيل الجهاز الإداري الحكومي، تقليل النفقات، إبراز الأولويات، تحسين كفاءة البرامج، توحيد السياسات. وتعتبر الأهداف الثلاثة الأولى أهدافاً غير مبررة أو مقبولة لتكون سبباً لإعادة التنظيم، لأنها غالباً صعبة أو غير قابلة للتحقيق، بينما الأهداف الثلاثة الأخيرة تعتبر أهدافاً أكثر مشروعية ومقبولة كسبب لإعادة التنظيم، ويمكن تحقيقها بشكل أفضل. ولإعادة التنظيم ثلاثة عناصر رئيسة يمكن إدخال تعديلات عليها جميعاً أو على أي منها وهي الهيكل التنظيمي وهو أكثر عنصر ملموس يجرى عليه تغييرات، والعنصر الثاني الموارد - من مالية وبشرية وتقنية - وما يجري عليها من تغييرات بالزيادة أو النقص، والعنصر الثالث الإجراءات الإدارية وما يجري عليها من تبسيط وتسهيل.

ولأهمية الهيكلة الإدارية ووضع هيكل تنظيمي مناسب وحديث لجميع أجهزة الدولة المختلفة يتصف بالمرونة اللازمة والكفاءة والفاعلية الإدارية التي تساعد هذه الأجهزة على القيام بمهامها ومسئولياتها المنوطة بها، واتخاذ قراراتها بسرعة وفي الوقت المناسب - فقد تطرقت الدراسة إلى تجربة المملكة في إنشاء أجهزتها الإدارية وتنظيمها، وإعادة تنظيمها. حيث اهتمت حكومة المملكة منذ إنشائها بتنظيم وإعادة تنظيم وتطوير الجهاز الإداري الحكومي وإدخال التعديلات اللازمة عليه بشكل مستمر، ليواكب مستوى أجهزتها الإدارية حجم مسئولياتها ومهامها، وما تتطلبه الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها المملكة في كل مرحلة من مراحل تطورها. هذا وقد لاحظنا تطور ونمو الجهاز الإداري الحكومي في المملكة، وأن إحداث الأجهزة الحكومية من وزارات و مؤسسات ومصالح و هيئات ورئاسات عامة جاء غالبًا استجابة لأولويات معينة في السياسة العامة السعودية، واستدعى الأمر إبرازها في وحدة إدارية خاصة بها وواضحة في الهيكل الإداري العام للدولة. أو جاء كنتيجة لتحسين كفاءة البرامج عن

طريق وضع البرامج والأنشطة المتشابهة والمكملة لبعضها البعض في جهاز إداري واحد لتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية. أما طلب إعادة التنظيم في الأجهزة الحكومية فقد كان غالباً إما بهدف إعادة توزيع الأدوار والوظائف والنفوذ والمسئوليات داخل الجهاز، أو بهدف طلب وظائف عليا جديدة لترقية بعض المسئولين إليها، أو تعيين موظفين جدد فيها، أو بهدف رج المنظمة نتيجة وصول وزير أو مدير عام جديد يود أن يضع بصماته الواضحة على هيكل المنظمة وإجراءاتها الإدارية من أجل أن يحكم سيطرته عليها.

واستعداداً لدخول الألفية الثالثة، وانحسار دور الدولة (القطاع العام)، وتوسع دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، وتطبيق سياسة الخصخصة على كثير من مشاريع القطاع العام، وبتوطين العمالة (السعودة) في القطاع العام والخاص، وبتطور نظام الاتصالات والمعلومات، وبقرب الدخول إلى عضوية منظمة التجارة الدولية - سوف تصبح الأسواق مفتوحة للمنافسة الشديدة بين اقتصاديات الدول المختلفة مما يتطلب زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية وتحسين أداء الأجهزة الإدارية وزيادة الإنتاجية والقضاء على الروتين والبيروقراطية في القطاع العام، واستعداداً لهذه المرحلة يتطلب الأمر إعادة رسم لسياسة ودور القطاع العام، وإعادة تنظيم أجهزته، وتحديد حجمها بناء على المعطيات الجديدة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق:

1- هيكلة الوزارات والمؤسسات العامة، التي تم خصخصة الخدمات التي تقدمها، أو بسبب انتهاء أو تضاؤل دورها، أو دمجها مع وزارات وأجهزة أخرى، لأنه في مثل تلك الحالات يجب أن ينعكس ذلك على حجم هيكلها التنظيمي، هذا إن لم ينعكس على مدى الحاجة إلى استمرارية وجودها بشكل كلي.

2- إنشاء وزارات أو أجهزة إدارية جديدة نظراً لبروز أولويات جديدة في السياسة العامة الحكومية السعودية، تتمثل في الاهتمام بالقوى العاملة وسعودة الوظائف في القطاع العام والخاص، والمحافظة على المياه والبيئة، والاهتمام بفحص ومراقبة وإجازة الدواء والطعام المعروض في أسواق المملكة.

3- إعـادة تنظيم الكثيـر من وزارات ومؤسـسـات الدولة حـيث مـضى على تنظيم الكثيـر منها فترة طويلة قد تصل لثلاثين سنة مما يتطلب إعـادة النظر في صياغة مهـامها الأساسـية، أو مـا يسمى (رسـالة المنظمة)، وكـتابة أهدافـها ومـهامـها، وتصـميم هياكل تنظيمية وأدلة تنظيميـة حديثة تتناسب مع الأوضاع الحالية. عن طريق فصل قطاعات من بعض وزارات ومـصالح حكومـية قائمـة، ودمجهـا مع قطاعات أو وزارات ومـصالح حكومية أخـرى، أو إنشاء وزارات ومؤسـسات عامـة جديدة يتطلبـها الوضع الحالي، تجميعاً للجهود الموزعة بين أكثر من جهة حكومية، وتوحيداً للسياسات العامة فيها، ولتحسين كفاءة برامجها.

4- دراسة الإجـراءات الإدارية والنماذج المسـتـخدمة في جـميع أجهـزة الدولة، بحيث يكون الهدف تبـسـيط الإجراءات الإدارية للتقليل من خطوات سـير المعاملات داخـل الأجهزة الحكومية، وتبسـيط الـنماذج وتحديثها، للتقليل من كثرة الأوراق والنمـاذج المستخدمة للقضاء على الروتين والبيروقراطية.

5- تطبيق اللامـركزية الإدارية على مسـتوى المقاطعات، خـاصة في قطاع الخدمـات، مثل الصحـة والتعلـيم والبلديات والطرق، وإعطاء كل مقـاطعة من مـقاطعـات المملكة صلاحيات مالية وإدارية أكبر في إدارة هذه الخدمات.

6- تحديث الأنظمة واللوائح المالية والإدارية والتنظيمية والإجرائية بما يتناسب مع الأوضاع الحالية الاقتصادية والاجتماعية، والسيـاسات العامة، وإدخال التقنية المكتبية الحديثة مثل الحـاسب الآلي وخلافه، من أجل تقليل عـدد الموظفين الحكوميين، وتحسين كـفاءة وأداء وإنتاجية هذه الأجهزة.

7- تحـديث وتطوير نظام الخـدمـة المدنيـة الحـالي، وإدخال الإصـلاحـات الضـرورية عليـه بما يتناسب مع الأوضـاع الاقتصـادية والسياسـية والاجـتماعـية الحاليـة، لرفع مسـتوى كفـاءة وأداء الأجهزة الحكومـية، خـصوصاً مع خـصخصـة بعض مؤسـسـات القطاع العام، ومع سعي الحكومة لسعودة الوظائف في القطاع العام والخاص.

إن إدخال هذه الإصلاحات الهيكلية والإجرائية، وتحديث الأنظمة واللوائح المالية والإدارية والتنظيمية، وإدخال التقنية المكتبية الحديثة على الجهاز الإداري الحكومي للمملكة، قد تساعد على تحسين مستوى كفاءة وأداء وإنتاجية الأجهزة الحكومية، وتؤدي إلى رفع مستوى استعدادها للألفية الثالثة بما تتطلبه من مرونة وسرعة في الأداء، ورسم للسياسات واتخاذ للقرارات، نتيجة للمستجدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحلية والإقليمية والدولية.

المراجع العربية

1- رشيد، أحمد. (1996) **إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة**. القاهرة: دار النهضة العربية.

2- صادق، محمد توفيق.(1385هـ) تطور الحكم في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

3- عساف، محمد عبد المعطي.(1403هـ) **التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية**. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

4- القصيبي، غازي عبد الرحمن (1999) **حياة في الإدارة**. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

5- تقرير (غير منشور)بالبيانات والمعلومات المتوافرة عن إنجازات اللجنة العليا للإصلاح الإداري. رجب 1420هـ.

6- النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم(أ /91) بتاريخ 1412/8/27هـ.

7- نظام مجلس الشورى الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/13/) بتاريخ 1414/3/3هـ.

8- نظام المقاطعات الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/92) بتاريخ 1412/8/27هـ .

9- نظام المجلس الاقتصادي الأعلى الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/111) بتاريخ 1420/5/17هـ.

10- تشكيل اللجنة الوزارية لدراسة إعادة تنظيم الجهاز الحكومي الصادرة بالأمر الملكي رقم 7/ب/6629 بتاريخ 1420/5/7هـ.

المراجع الأجنبية

1- Brownlow Committee, Government Reorganization Act of 1948 in Harvey C. Mansfield,1982.

2- Chapman, Richard A. (1974) Administrative Reform in Saudi Arabia, **Journal of Administrative Overseas** , April P. 332-347.

3- Dean, Alan L. (1983) Management of Executive Department Annals, **AAPSS,** March 1983. P. 77-90.

4- El Mallakh, R. (1982) **Saudi Arabia Rush to Development,** The Johns Hopkins University Press, Baltimore, MD.

5- Good Now, Frank. (1900) **Politics and Administration** .Macmillan, NY.

6- Gulick, Luther .And Urwick, Lyndall (1937) **Papers on the Science of Administration** .Institute Of Public Administration, NY, P. 3-13.

7- Jumber, Roy. (1970) **The Ford Foundation Assistance to the Institute of Public Administration in Saudi Arabia** .Ford Foundation, Beirut .

8- Kast, Fremont and Rosenzweig, James. (1978) **Organization and Management, Systems and Contingency Approach** .McGraw-Hill .

9- Kaufman, Herbert. (1971) **The Limits of Organization Change.** The University of Alabama Press, Alabama .

10- Lipsky, George A. (1965) .**Saudi Arabia, It's People, It's Society ,It's Culture.** Hraf Press, New Haven, CT .

11- Mansfield, Harvey .Federal Executive Reorganization: Thirty Years of Experience in Jemes Fessler. (1982) **American Public Administration: Pattern of the Pasted** .ASPA, W.D.C .

12- Morstein Marx, Fritz. (1959) 2nd ed, **Elements of Public Administration**. Prentic-Hall, Englewood Califfs, NJ .

13- Nayrop, R. (1984) **Saudi Arabia a Country Study** .The American University Press .Washington .D .C .

14- Newwab, I., Speer, C., & Hoye, F. (1981). **Aramco and it's World: Arabia and Middle East**.The Netherlands: Van Boekhoven B.V .and Boom-Ruygrok B.V.

15- Osborne, D. and Gaebler,T. (1993). **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector** .A Plume Book, NY, N .

16- Osborne, D. and Plastrik, P. (1998) **Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government** .Penguin Books USA INC .NY, NY .

17- Rasiel Ethan M. (1999) **The Mckinsey Way: Using The Techniques of The World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business.** McGraw-Hill, NY .

18- Salamon, Laster M .**The Question of Goals.** in Szanton. 1981.

19- Schick, Allen. **The Coordination Option.** in Szanton. 1981.

20- Seidman, Harold (1980). **Politics, Position and Power** .Oxford University Press, NY .

21-Shafritz, Jay M. (1985). The Facts on File Dictionary of Public Administration. Facts on File Publication, NY .

22- Simon, Herbert .A. (1946). The Proverbs of Administration .**PAR**, Vol. 6, Winter P.53-67.

23- Szanton, Peter (1981). **Federal Reorganization: What have we Learned?** Chatham House Publishers, Inc .Chatham, NJ .

24- Taylor, Frederic W .Scientific Management .In Shafritz, J, and Hyde Albert (1978). **Classic of Public Administration** .Moore, Publishing Co .Oak Park, Illinois .P.17-20.

25- Waldo, Dwight. (1948). **The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration** .Roland Press .

26- Woodro Wilson (1987.) The Study of Administration, **The Political Science Quarterly,** June 1887.

واقع المناخ الاستثماري لدى المؤسسات التجارية الصغيرة في محافظة جرش
"دراسة ميدانية"

د. يونس عبد العزيز مقدادي *
د. مجيد علي حسين *

مقدمة:

يعتبر الاستثمار المحور الرئيس لعملية التطور والنمو الاقتصادي ، وعليه فإن تحقيق معدلات نمو اقتصادي معقولة وسليمة في عملية التطور والنمو وتنمية الاستثمار وتشجيعه يستحوذ على اهتمام متواصل لدى مختلف الدول المتقدمة منها والنامية، ولتحقيق بيئة استثمارية نموذجية قادرة على التعامل مع المتغيرات والتحديات الاستثمارية المختلفة . فلابد من تشكيل فهم متقدم لمتطلبات مختلف القطاعات الاقتصادية، وذلك من خلال التخطيط الاستثماري الفعال لجعل البيئة الاستثمارية بيئة نموذجية تؤهلها للتحول من مركز محلي للنشاط الاقتصادي إلى مركز صناعي وتجاري وخدمي على المستوى الإقليمي والدولي.

أما على المستوى الاقتصادي الأردني فيعتبر الاستثمار من أولويات العمل الاقتصادي باعتباره أداة لزيادة معدلات النمو الاقتصادي وخاصة في ضوء الظروف الراهنة، إلا أن سياسات تشجيع الاستثمار في مختلف القطاعات الاقتصادية في الأردن لم تنجح على نحو أفضل ولأسباب عديدة، منها متغيرات سياسية، ورسمية، واقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية.

وعلى الرغم من العديد من التحديات والصعوبات الاستثمارية، فلقد شهد الاقتصاد الأردني زيادة ملحوظة في انتشار المؤسسات الصغيرة في الآونة الأخيرة، من أجل تفعيل القطاع الاقتصادي والاجتماعي، والعمل على سد احتياجات المستهلك الأردني،

---

* كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش الأهلية - المملكة الأردنية الهاشمية.

وتتمثل هذه المؤسسات بثلاثة أنواع رئيسة وهي: تجار الجملة، وتجار التجزئة، والمؤسسات الخدمية*.

ومن هنا فقد ركز العديد من الباحثين - في مختلف دراساتهم ونظرياتهم الاقتصادية - على العناية بالمؤسسات الاقتصادية، حيث قدموا لها كل العناية والتسهيلات الحكومية، لرفع معدلات النمو والتطور الاقتصادي، تمشيًا مع مختلف التحديات الاستثمارية، سواء على المدى القصير أو الطويل(1).

إن فكرة الأكبر هو الأفضل ، ظلت ترتكز على ثلاثة مبادئ نظرية أساسية هي: الحجم (Scale) ومفادها أن معدل التكاليف ينخفض في الإنتاج على المدى البعيد وارتفاع الطاقة الإنتاجية لها، مما يوفر نسبة عالية من الأرباح. أما التجربة أو الممارسة لدى المؤسسات الكبيرة فتعمل على زيادة إنتاجيتها وفاعليتها مع الوقت، مما يزيد في قدرتها التنافسية. كما أن المؤسسات الكبيرة تعتمد على التخصص في الإنتاج، حيث يمكنها ذلك من رفع قدرتها التنافسية والحصول على الميزة النسبية (Comparative Advantages) نتيجة مجهودات الابتكار والإبداع، سواء في ميدان طرق الإنتاج أو في نوعية السلع المنتجة. فالمؤسسات الكبرى كانت تعتبر المثال أو النموذج المؤدي إلى النمو الاقتصادي والتطور في أى بلد(2).

أما المؤسسات الصغرى فقد اعتبرت منذ العصور القديمة أنها مرحلة من مراحل التطوير نحو المؤسسات الكبرى، إلا إنه منذ السبعينيات برزت محدودية نظرية المؤسسة الكبرى، وتغيرت الأفكار لصالح المؤسسات الصغرى التى أصبحت محور الدراسات الاقتصادية في العديد من الميادين : اقتصاد المؤسسات، والاقتصاد الصناعي وإدارة الإنتاج.

ومن هذا المنطلق فقد برز دور المؤسسات الصغيرة في اقتصادات العالم وبشكل متميز، وبرزت مساهماتها الملحوظة في كل الدول الأوروبية والآسيوية والأمريكية والبلدان النامية، وذلك على حساب المؤسسات الكبرى، وشملت بعض القطاعات كتجارة الجملة، وتجارة التجزئة والخدمات الصغيرة (3).

من هنا برز دور المؤسسات الصغيرة في تشغيل الأيدي العاملة وتقليل نسب

* حسب تصنيف وزارة الصناعة والتجارة الأردنية لعام 1997.

البطالة، وكذلك تخفيض تكاليف الإنتاج، والمساهمة في التطور التكنولوجي والبحث العلمي، والعمل على تطوير وسائل الإنتاج في ضوء الإبداع والابتكار الناجح، وكذلك في الاندماج الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال الإدارة الشخصية لهذه المؤسسات، والتخصص في العمل، والقدرة على التغيير في النظام الإنتاجي، من خلال العلاقة المباشرة مع العلماء والمجتمع ككل. وكذلك ساهمت المؤسسات الصغيرة في تطوير المناطق النائية ورفع مستواها الاقتصادي، وتحقيق توازن وتطور بين الأقاليم، وكذلك ساهمت في ضمان الدخل العائلي، تمشياً مع الأزمات الاقتصادية كالبطالة (4).

وفي ضوء الظروف والتحديات البيئية الراهنة أصبحت المؤسسات الصغيرة في الأسواق الأردنية تواجه العديد من المشاكل والعقبات الاستثمارية بما شكل عبئاً اقتصادياً نهايته الخاطرة والإفلاس. ومن هنا تبرز أهمية ومساهمة هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع ومستقبل هذه المؤسسات التجارية الصغيرة في الأسواق الأردنية بشكل عام، وفي محافظة جرش بشكل خاص لما لها من خصوصية وظروف استثمارية، مقارنة بحجم الاستثمار وقدرته التنافسية للمؤسسات التجارية الصغيرة في المحافظات الأخرى.

مشكلة الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على واقع المناخ الاستثماري لدى المؤسسات التجارية الصغيرة في محافظة جرش، وذلك في ضوء متغيرات الدراسة التالية:

1- العامل الرسمي.
2- العامل الاقتصادي.
3- العامل الاجتماعي والثقافي.
4- العامل التكنولوجي.

أهمية الدراسة وهدفها:

تظهر أهمية دراسة المؤسسات التجارية الصغيرة في عملية التنمية الاقتصادية، وتحديداً في كفاءتها الاقتصادية النسبية مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الكبيرة، واستخدامها لتقنيات تجارية تلائم الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال إيجاد فرص العمل، وتحسين مكتسبات الإنتاج والتوزيع، وتحسين الميزان التجاري، وتنمية الريادة المحلية، وصقل الكفاءات الإدارية والفنية، واستخدام الموارد المحلية وتنمية الأقاليم.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل واقع المناخ الاستثماري لدى المؤسسات التجارية الصغيرة في محافظة جرش والعمل على تحسين المناخ الاستثماري لها في ضوء الظروف الراهنة.

فرضية الدراسة :

اعتمدت الدراسة لأغراض التحليل على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن الباحثَيْن اعتمدا على المنهج التحليلي في اختبار فرضية العدم (HN) وهي عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المؤسسات التجارية الصغيرة الثلاث (متغير مستقل) ومتغيرات الدراسة التابعة وهي: العامل الرسمي، والعامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي والثقافي، والعامل التكنولوجي عند مستوى المعنوية (0,05 = o). ومن هذه الفرضية اشتق الباحثان مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المؤسسات التجارية الصغيرة والعامل الرسمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المؤسسات التجارية الصغيرة والعامل الاقتصادي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المؤسسات التجارية الصغيرة والعامل الاجتماعي والثقافي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المؤسسات التجارية الصغيرة والعامل التكنولوجي.

وقد تم بناء هذه الفرضيات على أساس أن وجهات نظر المؤسسات التجارية الصغيرة متشابهة في ضوء الظروف الراهنة.

منهجية الدراسة:

أستخدم في هذه الدراسة المنهج الميداني التحليلي، حيث صمم استبيان خاص من أجل جمع المعلومات وتحليلها، بهدف اختبار فرضيات الدراسة، وذلك لتسليط الضوء على واقع المناخ الاستثماري لدى المؤسسات التجارية الصغيرة في محافظة جرش، في ضوء متغيرات الدراسة وهي: العامل الرسمي، والعامل الاقتصادي، العامل الاجتماعي والثقافي، والعامل التكنولوجي.

ثبات الأداة :

من أجل ثبات صدق الاستبيان فقد تم إجراؤه على عينة عشوائية كعينة استرشادية، لقياس ردود الفعل والمشاكل التي من الممكن أن تواجه الباحثَين وبعد استشارة مجموعة من الزملاء المتخصصين في هذا المجال تبين أن الاستبيان يعكس حالة من حالات الصدق تتجاوز حدود ما نسبته 90% . ولهذا تم تصميم الاستبيان بشكله النهائي في ضوء المعلومات الراجعة بما يتناسب مع مشكلة الدراسة وهدفها.

وقد شملت هذه الدراسة (304) مؤسسات تجارية صغيرة في محافظة جرش *. أما عينة الدراسة فقد تكونت من ثلاث شرائح وهي: جميع تجار الجملة وعددهم (20) مؤسسة، أي ما يعادل نسبة (100%)، وجميع تجار التجزئة وعددهم (26) مؤسسة، أي ما يعادل نسبة (100%). أما المؤسسات الخدمية الصغيرة فقد اقتصرت على (129) مؤسسة خدمية** أي ما يعادل نسبة (50%) وذلك لكبر حجم العينة. وقد اقتصرت الدراسة على مالكي هذه المؤسسات التجارية الصغيرة وذلك لمعرفتهم الدقيقة بواقع المناخ الاستثماري لدى مؤسساتهم في ضوء الظروف الراهنة وإعطاء الصورة الحقيقية والموضوعية بما يتناسب مع الدراسة وأهدافها.

عينة الدراسة
جدول رقم (1)

صنف/نوع المؤسسة	العدد الإجمالي	العينة %	مجموع العينة
تجارة الجملة	20	% 100	20
تجارة التجزئة	26	% 100	26
مؤسسة خدمية صغيرة	258	% 50	129
المجموع	304		175

* حسب مصادر غرفة تجارة محافظة جرش 1997.

** وتشمل: الأطباء والمهندسين والصيادلة والمحامين والمختبرات الطبية ومكاتب الاستشارات المحاسبية، ومكاتب الاتصالات، وذلك حسب تصنيف غرفة تجارة وصناعة محافظة جرش لعام 1999.

وقد قصد في اختيار الشرائح الثلاث تحقيق ما يلي:

1- استبعاد تأثير الفوارق على واقع المناخ الاستثماري لدى هذه المؤسسات التجارية الصغيرة في ضوء متغيرات الدراسة الأربعة.

2- ضمان وجود فوارق مهمة بين الشرائح الثلاث موضع التحليل للتحري عما إذا كان لتلك الفوارق أثر على واقع المناخ الاستثماري لدى المؤسسات التجارية الصغيرة.

وقد تم استخدام "الرزم" الإحصائية المعروفة (Spssx) في التحليل الإحصائي، حيث اعتمدت الدراسة على المقياس الخماسي مدلول الأرقام (Five Point Likert Scale).

ولإثبات صحة أو عدم صحة فرضية الدراسة فقد استخدمت الدراسة أسلوبين إحصائيين للتحليل، وهما:

1- تحليل التباين (ANOVA-One Way).

2- مربع المتوسطات (Means of Squares).

الدراسات السابقة

يرى كباتي، (Capati, 1996) ، أن المؤسسات الصغيرة ذات طابع ديناميكي في نشاطها، حيث استطاعت أن تساهم في إيجاد فرص عمل، وتقدم ونمو اقتصادي ملحوظ، ورفع المستوى المعيشي، ورفع مستوى الدخل، ورفع المستوى الاجتماعي للفرد بشكل خاص والمجتمع بشكل عام. ومن هنا نجد أن المؤسسات الصغيرة لها دور بارز وبالغ الأهمية في تحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي على حد سواء. وعلى وجه المقارنة نجد المؤسسات التجارية الصغيرة ذات نشاط ملحوظ في اقتصاديات الدول المتقدمة مقارنة بدول العالم النامي، وذلك لعدة أسباب وتحديات واضحة، أهمها التحديات والتغيرات البيئية كالعامل الرسمي، والعامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي والعامل التكنولوجي، مما يدل على وجود فروق واضحة في أثر هذه العوامل على المؤسسات الصغيرة ودورها في الاقتصاد من دولة إلى أخرى ومن إقليم إلي آخر مما يؤكد أهمية هذه الدراسة للكشف عن أثر هذه العوامل على المؤسسات الصغيرة (5).

ويؤكد بريتن وكوكس (Brittain & Cox, 1991)، أيضًا أن تجارة التجزئة من المؤسسات

التجارية الصغيرة تواجه مجموعة من العقبات والمخاطر البيئية الكلية أو الجزئية فيما يشكل تهديدًا واضحا علي استمرارية هذه المؤسسات وإضعاف دورها في الاقتصاد الوطني. مما يدل أيضًا على أهمية ودور تجارة التجزئة كإحدى المؤسسات التجارية الصغيرة ذات الدور الاقتصادي الواضح. ومن أبرز هذه العوامل المؤثرة على مؤسسات تجارة التجزئة العامل الديموجرافي، والعامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي والثقافي، والعامل الرسمي، والعامل التكنولوجي. مما يشكل مجموعة من التحديات والمتطلبات لدى تجارة التجزئة لاستمراريتها وتواصلها الاستثماري، ومن هنا لابد من توفير المتطلبات التالية(6):

1- إعادة هيكلة توزيع السلع والخدمات على مختلف المناطق البيعية تمشيًا مع احتياجات العملاء في الوقت والمكان المناسبين.

2- إعادة النظر في سلوكيات المستهلكين المستهدفين في ضوء التقلبات البيئية، والعمل على توفير وتلبية احتياجاتهم لإشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم.

3- توفير التسهيلات المادية والإدارية للمؤسسات الصغيرة لإبراز دورها الفعال في رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

4- إعادة النظر في طرق التوزيع، والعمل على تبني مجموعة من الطرق التوزيعية الحديثة لتخفيض نسبة المخزون السلعي والخسارة المحتملة وعدم تعريضها للعواقب القانونية والعقود التجارية مع الشركات المنتجة.

أشار عبيدات والضمور، (1988) ،إلى أن الكثيرين في النظام الاقتصادي الحالي لا يبيعون منتجاتهم مباشرة إلى المستهلك النهائي، حيث يقوم العديد من الوسطاء بنقل المنتجات إلى المستهلكين المستهدفين في المكان والوقت المناسبين. وعلى الرغم من أن الأسباب الاقتصادية أدت إلى ظهور المؤسسات التجارية، وذلك لتبسيط إجراءات عمليات التبادل السلعي أو البحث عن المستهلكين من قبل المنتجين، إلا أن هذه المؤسسات التسويقية التجارية أصبحت عرضة لمجموعة من المؤثرات البيئية كالبيئة الاقتصادية، والرسمية، والثقافية الفكرية والاجتماعية والتكنولوجية تكون بمثابة محددات لعمل المؤسسات التجارية(7).

وأكدا أيضًا أنه في السنوات الأخيرة لوحظ انخفاض واضح لدور تجارة الجملة عما

كان عليه سابقًا في الدول المتقدمة خاصة قبل مرحلة الإنتاج الكبير والتخصص الدقيق، مما ساعد على تطور ونمو تجارة التجزئة كبيرة الحجم، وزيادة إمكانات وقدرات المنتجين المالية، والقدرة على الاتصال مع بعضهم البعض دون الاستعانة بخدمات المنتجين.

أشار الضمور، وسمارة، (1993) ، إلى أن التعقيد البيئي الذي تعيش في ظله جميع المؤسسات الاقتصادية، يترك الأثر الواضح على قدرات هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها. فعلى سبيل المثال فإن التقدم التكنولوجي لم يؤثر فقط على تفكير المؤسسات نحو الأسلوب الملائم فى توزيع منتجات المؤسسات الاقتصادية، بل ساعد على خلق توجهات جديدة قامت على أثرها المؤسسات التجارية لغايات التوزيع ونقل الملكية للسلع والخدمات المختلفة، ومنها مؤسسات الجملة، ومؤسسات التجزئة والمؤسسات الخدمية، والتغيرات الاقتصادية التي يعيشها العالم تركت أثرًا واضحًا على توجهات المؤسسات نحو النشاط التوزيعي الملائم والمناسب في ظل هذه التعقيدات الاقتصادية وأبرزها: المتغير الديموجرافي المتعلق بالكثافة السكانية، والفئات العمرية، والجنس، والأسر، والتعليم، والمهن، والعرق... إلخ [8].

أشار المساعد، (1997) ، إلى أن مؤسسات تجارة الجملة وتجارة التجزئة مؤسسات تجارية تتعامل في شراء المنتجات من المنتجين والموردين وتعيد توزيعها إلى المستهلكين أو المستعملين. لكن هناك مجموعة من المشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسات التجارية ومن أهمها العامل الجغرافي، وعدد الفروع، وعدم توافر الإمكانات المادية والإدارية، وعدم توافر الإمكانيات البشرية، وعدم القدرة على التنبؤ باحتياجات المستهلكين في مختلف المناطق البيعية المستهدفة[9].

أما على مستوى الدراسات الميدانية، فقد أشار يو، وفيرهارست، ولينون (Yu, Fairhurst & Lennon, 1991)، في دراستهم إلى أن هناك صعوبة في إقناع المشترين بالشراء نظرًا لتدني الخدمات المقدمة لعملاء محلات التجزئة مقارنة بالأسواق الخدمية وكذلك عمليات التوزيع، مما شكل عبئًا ماليًا لدى محلات التجزئة، وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من أبرزها [10]:-

1- رفع مستوى الخدمات المقدمة إلى العملاء من أجل المحافظة عليهم، وكذلك من أجل اكتشاف فرص وعملاء جدد خاصة في الأسواق ذات الطبيعة المنافسة.

2- رفع القدرة التوزيعية لدى محلات التجزئة لتحقيق العديد من المنافع المكانية والزمانية للعملاء ،بدلاً من الهروب إلى مؤسسات منافسة أفضل خدمة ومنفعة وبأقل التكاليف.

3- الاطلاع المستمر على الخدمات والتسهيلات المقدمة من قبل المنافسين لمعرفة السياسات والاستراتيجيات والبرامج الملائمة في هذا المجال.

4- متابعة المستهلكين المستهدفين، ومعرفة احتياجاتهم وتطلعاتهم الحالية والمستقبلية.

5- التنسيق المشترك مع المنتجين للعمل على تقديم تسهيلات مالية وإدارية وترويجية لمحلات التجزئة والعمل على تعزيز دورها في الأسواق.

توصل كوران، وجارفيس، وكيتشين، ولايت فوت، (Curran, Jarvis, Kitchen & Lightfoot, 1996)، في دراستهم إلى مجموعة من النتائج التي من أبرزها [11]:

1- عدم توافر الإمكانات المالية اللازمة لتغطية النفقات والخسارة الناجمة عن عدم استقرار السياسات التسعيرية في ضوءالمتغيرات والتحديات البيئية المحيطة وتغيب عمليات التنبؤ بها.

2- عدم توافر الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة التحديات والأزمات التي تواجه هذا الحجم من المؤسسات.

3- صعوبة تحديد الأرباح في ضوء التطورات والتحديات الاقتصادية.

4- معظم المؤسسات الصغيرة تستخدم طريقة التكاليف (Cost-Plus) في سياستها التسعيرية.

توصل جولين، وجويلال، وديشس، ورامنقلهي (Julian, Joylal, Dashaies & Ramangalahy, 1995)، في دراستهم إلى مجموعة من النتائج [12] :-

1- هناك اختلافات واضحة بين المؤسسات المتوسطة والصغيرة وذلك من حيث الحجم ورأس المال والإمكانات الإدارية والمالية والفنية.

2- هناك اختلافات واضحة في البيئات الاستثمارية وآثارها، نظرًا لاختلاف الحجم.

3- صعوبات تحليل المتغيرات والتحديات وبشكل موضوعي لدى المؤسسات الصغيرة، مقارنة بالمؤسسات المتوسطة.

4- قدرة المؤسسات المتوسطة على وضع استراتيجيات تسويقية أكثر ثباتًا مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، والقدرة على مواجهة التحديات المؤثرة على مختلف الأنشطة في مجال التصدير.

5- قدرة المؤسسات المتوسطة على متابعة التطور التكنولوجي والمعلومات ومتابعة الأسواق المستهدفة كالمحلية والدولية مقارنة بالمؤسسات الصغيرة.

توصل فريعة، (1997)، في دراسته إلى مجموعة من التوصيات التي من أبرزها [13]:

1- على الدولة وضع سياسات عملية وواقعية وأكثر مرونة بحيث تتماشى مع الإطار النظري والعملي الاقتصادي التونسي.

2- يجب الأخذ بعين الاعتبار مراحل تطور وواقع الوضع الاقتصادي والاجتماعي التونسي منذ سنوات سابقة حتى الوقت الراهن.

3- يجب إشراك المؤسسات الصغيرة في تفعيل الوضع الاقتصادي والاجتماعي لدورها المهم في سوق العمل، والحد من البطالة، ورفع المستوى المعيشي للفرد التونسي.

4- القيام بدراسات ميدانية تهدف إلى متابعة تطورات الوضع الاقتصادي والاجتماعي لتبني مجموعة من السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية الفعالة من أجل الحفاظ على الوضع الاقتصادي والمستوى المعيشي للفرد التونسي بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

وفي دراسة قامت بها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO, 1970)، حول موضوع الصناعات الصغيرة في أقطار الشرق الأوسط العربية، تناولت مجموعة من الجوانب ذات العلاقة بالصناعات الصغيرة، من حيث تعريفها، وحجم الإنتاج ، والقيمة المضافة، ومستوى الأجور فيها مع مقارنتها ببقية فئات حجم الصناعات الأخرى. وكذلك استعرضت الدراسة خصائص ومشكلات هذه الصناعات كالسياسات الحكومية والحوافز المتاحة[14].

وتوصل جوتا، وليدهولم (Chuta & Liedholm, 1985)، في دراستهما الميدانية وباستخدام معدل الربحية الاقتصادية لرأس المال كمؤشر للكفاءة الاقتصادية للمؤسسات الصناعية الصغيرة والكبيرة، إلى أن معدل الربحية الاقتصادية في المؤسسات الصناعيةالصغيرة في القطاع الحديث ذات الطابع الرأسمالي يفوق المؤسسات الصناعية الصغيرة في القطاع التقليدي ذات الطابع العمالي وذلك من أجل: (15).

1- التسهيلات المالية والائتمانية: كالقروض الحكومية، أو من البنوك التجارية وتكاليفها وإجراءاتها الإدارية، وحجم القروض الممنوحة والضمانات الكافية لتسديدها، مما يؤدي إلى إضعاف جاذبية التعامل مع هذه المؤسسات.

2- المناخ الاستثماري العام والتشريعات الحكومية: حيث تقف التشريعات أمام توسيع الاستثمارات ونموها وذلك بسبب التعليمات المتعلقة بقوانين الاستثمار، والمناخ السياسي والاستيراد وتعليماته، والجمارك والضرائب المالية والضمانات والإعفاءات الحكومية مما يؤدي وإلى صعوبة تكيف المؤسسات الصغيرة مع انخفاض مستويات المبيعات والأرباح خاصة في أوقات الكساد.

3- الوضع الاقتصادي : حيث نجد العديد من المشاكل الاقتصادية المهددة لحياة المؤسسات الصغيرة كالبطالة ، والتضخم، والإنتاج ونوعيته، والكساد، والمنافسة، وعدم استقرار الأسعار ، وتغيُّب التخطيط التسويقي، وتقلب الأسواق وعدم توازنها مما له من آثار مباشرة على المؤسسات الصغيرة وعدم قدرتها على تحمل المخاطرة في نهاية المطاف.

4- عدم توافر القوى البشرية المدربة في إبراز دور المؤسسات الصغيرة في التنمية الاقتصادية واعتمادها على القوى البشرية غير المدربة مما يترك انعكاسات سلبية على إنتاجية العمل في هذه المؤسسات.

5- غياب الاتصال الفعال في نقل المعلومات بين مختلف الجهات المعنية، مما يعيق تقديم المعلومات والمشورة لغايات نمو هذا القطاع.

وفي ضوء ما سبق من عرض للدراسات السابقة فقد استنتج الباحثان أن جميع الدراسات أشارت إلى أن المؤسسات الصغيرة تتأثر بمجموعة من المتغيرات البيئية الجزئية أو الكلية مما يشكل عرقلة واضحة على نموها وتطورها واستمراريتها الاستثمارية في

الاقتصاد الوطني. ومن هنا جاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة للكشف عن حقيقة واقع المناخ الاستثماري لدى المؤسسات التجارية الصغيرة في ضوء الظروف والتحديات الراهنة، ونخص بالذكر الظروف الاقتصادية منها كالتضخم والبطالة وتدني الدخول والمنافسة الأجنبية للعديد من السلع والخدمات المستوردة، والانفتاح الاقتصادي، والخصخصة، وانضمام الأردن إلى منظمة التجارة العالمية، والعولمة.

التحليل الإحصائي للنتائج:

اعتمدت الدراسة في تحليل النتائج للمتغيرات المستقلة التي تتمثل بالمؤسسات التجارية الصغيرة الثلاث والمتغيرات التابعة الأربعة التي تتمثل بالعامل الرسمي، والعامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي والثقافي والعامل التكنولوجي. وقد تم استخدام التحليل الجزئي والكلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بالاعتماد على طريقة تحليل التباين -AVOVA) (One way، وكذلك تم استخدام طريقة متوسط المربعات (Means of Squares) لاحتساب الوسط الحسابي لكل بند من بنود الاستبيان وترتيبه حسب أهميته.

وفي تحليل التباين ANOVA بين الشرائح الثلاث موضوع البحث (تجارة الجملة وتجارة التجزئة والمؤسسات الخدمية) وذلك باستخدام المعايير الإحصائية - منها اختبار إحصاء F. - فإن تحليل التباين للشرائح الثلاث من حيث العامل الرسمي عند مستوى المعنوية أو الدلالة ($\alpha = 0,05$) أي بدرجة ثقة (0.95) كانت النتائج كالآتي:-

جدول رقم (2) يمثل التباين للشرائح الثلاث من حيث العامل الرسمي* *

مستوى الدلالة F.Prof	قيمة F F. Ratio	متوسط المربعات Mean of Square	مجموع المربعات Sum of Square	درجات الحرية df	المصدر Source
0.093	2.406	13.330	26.660	2	بين المجموعات Bet. Groups
		5.541	953.054	172	داخل المجموعات Within. Groups
				174	المجموع Total

قيمة F^* (المحسوبة) = (2.406)　　$F^* = 2.406 < F^C = 3.84$

قيمة F^C (الجدولية) = (3.84)　　∴ قيمة F^* معنوية

أما بخصوص تحليل التباين المتعلق بالعامل الاقتصادي يمكن الإشارة إلى النتائج التي أظهرت التحليل الإحصائي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح تحليل التباين للشرائح الثلاث من حيث العامل الاقتصادي***

مستوى الدلالة F.Prof	قيمة F F. Ratio	متوسط المربعات Mean of Square	مجموع المربعات Sum of Square	درجات الحرية df	المصدر Source
0.612	0.493	5.727	11.453	2	بين المجموعات Bet. Groups
		11.628	2000.056	172	داخل المجموعات Within. Groups
				174	المجموع Total

قيمة F^* (المحسوبة) = (0.493)　　$F^* = 0.493 < F^C = 3.84$

قيمة F^C (الجدولية) = (3.84)　　قيمة F^* معنوية

** لمزيد من المعلومات انظر إلى الاستبيان المرفق في الملحق رقم (2).

*** لمزيد من المعلومات انظر إلى الاستبيان المرفق في الملحق رقم (2).

أما بخصوص تحليل التباين للشرائح الثلاث من حيث العامل الاجتماعي فقد أظهرت النتائج الإحصائية المبينة في الجدول (4) ما يلي:

جدول رقم (4) يوضح تحليل التباين للشرائح الثلاث من حيث العامل الاجتماعي والثقافي**

المصدر Source	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of Square	متوسط المربعات Mean of Square	قيمة F F. Ratio	مستوى الدلالة F.Prof
بين المجموعات Bet. Groups	2	0.235	0.127	0.1400	0.869
داخل المجموعات Within. Groups	172	155.427	0.904		
المجموع Total	174				

قيمة *F (المحسوبة) = (0.140)

قيمة F^C (الجدولية) = (3.84)

$F^* = 0.140 < F^C = 3.84$

∴ قيمة F^* معنوية

أما بخصوص تحليل التباين للشرائح الثلاث فيما يتعلق بالعامل التكنولوجي، فقد أظهرت التحليلات الإحصائية النتائج المبينة في الجدول(5).

جدول رقم(5) يبين تحليل التباين للشرائح الثلاث من حيث العامل التكنولوجي***

المصدر Source	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of Square	متوسط المربعات Mean of Square	قيمة F F. Ratio	مستوى الدلالة F.Prof
بين المجموعات Bet. Groups	2	63.843	31.843	2.429	0.091
داخل المجموعات Within. Groups	172	2255.172	13.112		
المجموع Total	174				

قيمة *F (المحسوبة) = (2.429)

قيمة F^C (الجدولية) = (3.84)

$F^* = 2.429 < F^c = 3.84$

∴ قيمة F^* معنوية

** لمزيد من المعلومات انظر إلى الاستبيان المرفق في الملحق رقم (2).

*** لمزيد من المعلومات انظر إلى الاستبيان المرفق في الملحق رقم (2).

وعند تحليل التباين الكلي للشرائح الثلاث في ضوء متغيرات العوامل الأربعة (العامل الرسمي، الاقتصادي، الاجتماعي، والعامل التكنولوجي) . فقد أظهرت التحليلات الإحصائية النتائج التالية:-

جدول رقم (6) يوضح تحليل التباين للشرائح الثلاث في ضوء متغيرات العوامل الأربعة (العامل الرسمي، الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي).**

المصدر Source	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of Square	متوسط المربعات Mean of Square	قيمة F F. Ratio	مستوى الدلالة F.Prof
بين المجموعات Bet. Groups	2	81.496	40.748	1.173	0.312
داخل المجموعات Within. Groups	172	5976.504	34.747		
المجموع Total	174				

قيمة F^* (المحسوبة) = (1.173)
قيمة F^C (الجدولية) = (3.84)

$F^* = 1.173 < F^C = 3.84$
∴ قيمة F^* معنوية

معنى ذلك قبول فرضية العدم (HN)القائلة بعدم وجود علاقة أو دلالة إحصائية بين الشرائح الثلاث وبين جوانب المتغيرات الأربعة (العامل الرسمي، والاقتصادي، والاجتماعي والعامل التكنولوجي) . وهذا يدل على عدم وجود فروق واضحة في إجابات الشرائح الثلاث تجاه جوانب العوامل المشار إليها أعلاه***.

وبناء على التحليل الإحصائي والنتائج الواردة في الجدول (6,5,4,3,2) وباستخدام طريقة متوسط المربعات (Means of Squares) فإن واقع المناخ الاستثماري لدى المؤسسات التجارية الصغيرة الثلاث يبين أنها تواجه التحديات التالية**** :-

** لمزيد من المعلومات انظر إلى الاستبيان المرفق في الملحق رقم (2).
*** لمزيد من المعلومات انظر إلى الاستبيان المرفق في الملحق رقم (2).
**** لمزيد من المعلومات انظر إلى الاستبيان المرفق في الملحق رقم (2).

أولاً : تجارة الجملة :

عند تحليل جوانب العوامل الأربعـة وأثرها على واقع المناخ الاستثماري لتجـارة الجملة فقد تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين فـــي الجـــــــــــدول رقم (7):*

إن المناخ الاستـثماري من زاوية الحوافـز الاستـثـمارية كان أكثـر سلبية على تجارة الجملة حيث إن متوسطها يشكل (4.50) ويليه غياب النظرة الشمولية والموضوعية للجهات الرسمية للمؤسسات التجارية الصغيرة ودورها في الاقتصـاد الوطني، وأن متوسطها يشكل (4.25)، ثم تليه صعوبة القوانين والأنظمة الحالية تمشيًا مع الظروف الراهنة، ثم عدم استقرار السياسات والمعايير المتعلقة بالضرائب المفروضة على المؤسسات التجارية الصغيرة، وتقلب السيـاسات الرسـمية ذات العلاقة بالأسـعار للسلع والخدمـات، ومن ثم عدم استقـرار السياسات والمعـايير المتعلقة بالضرائب المفروضة على المؤسسات التجارية.

أما بـخـصـوص العامل الاقـتصادي فقـد تبين من الجدول أن جـوانب المتغـيرات للعـامل الاقـتصـادي لها سلبـيـة كبـيرة على واقـع المناخ الاسـتـثـمـاري لدى تجـارة الجملة، وقـد تراوحت متوسطاتها ما بين 4.10 و 4.55.

وبخصوص العامل الاجتـماعي فقد أظهر التحليل الإحصائي أن ارتفـاع مستوى التعليم للمستهلكين المستهدفين وعدم استقرار ميولهم ورغباتهم لها سلبية كبيرة على تجارة الجملة، وقد تراوحت متـوسطاتها ما بين 4.00 و 4.25، يليها تـغيب الوعي الاستهلاكي والـثقافي لدى المستهلكين والتغير الملحوظ في اتجاهاتهم ومعتقداتهم.

أما بخـصـوص العـامل التكنولوجي فقـد أظهر الـتحليل الإحصـائي أن غياب المـعلومات الموضوعـيـة عن السلع والخدمات المعروضـة في الأسواق المستهدفـة كان العامل الأكثـر سلبية على واقع المناخ الاستثماري على تجارة الجملة وقد تراوح متوسطها 3.65.

ثانيًا: تجارة التجزئة :

لغرض تحليل جوانب العوامل الأربعة وأثرها على تجارة التجزئة نستعين بالجدول رقم(8):**

من الجدول رقم (8) يتبين أن جوانب العامل الرسمي وأثرها على تجارة الـتجزئة لها أثر كبير من حيث الأهمية، حيث إن تغيب الحوافز والنظرة الشمولية والموضوعية للجهاز الرسمي ودورها في الاقتصاد الوطني قـد بلغ متوسطها 4.019 ويليها في الأهمية صـعوبة الأنظمة والقوانين الحالية تمشيًا مع الظروف الراهنة وقد بلغ متوسطها 3.81.

---

* لمزيد من المعلومات انظر الملحق رقم (أ/1).

** لمزيد من المعلومات انظر الملحق رقم (1/ب).

أما بخصوص جوانب العامل الاقتصادي وأثرها على تجارة التجزئة، فقد تبين من الجدول (8) أن العوامل الاقتصادية لها أثر كبير على تجارة التجزئة وقد تراوحت متوسطاتها بين 4.00 و 4.50.

أما بخصوص تحليل جوانب العامل الاجتماعي وأثرها على تجارة التجزئة فقد أظهر التحليل الإحصائي للمتوسطات المبينة في الجدول (8) أن التغير الملحوظ في الاتجاهات ومعتقدات المستهلك وارتفاع مستوى التعليم للمستهلكين لها أثر كبير على تجارة التجزئة . حيث تراوح متوسطها بين 4.04 و 4.08 على التوالي، ثم يليه في الأهمية عدم الاستقرار في ميول ورغبات المستهلكين مع تغيب الوعي الاستهلاكي.

أما بخصوص تحليل جوانب العامل التكنولوجي وأثرها على تجارة التجزئة. فقد أظهر الجدول (8) أن غياب المعلومات الموضوعية عن السلع والخدمات المعروضة ذو أثر كبير علي تجارة التجزئة، حيث بلغ في المتوسط 3.77.

ثالثًا : المؤسسات الخدمية:

بغرض التعرف على جوانب العوامل الأربعة وأثرها على المؤسسات الخدمية نستعين بالجدول رقم (9)*.

حيث تبين متغيرات العامل الرسمي أن لتغيب الحوافز الاستثمارية للمؤسسات التجارية الصغيرة تأثيرًا كبيرًا علي المؤسسات الخدمية، حيث بلغ في المتوسط 4.30، ثم يليه في الأهمية تغيب النظرة الشمولية والموضوعية للجهات الرسمية والمؤسسات التجارية الصغيرة ودورها في الاقتصاد الوطني.

أما بخصوص جوانب العامل الاجتماعي وأثرها على المؤسسات الخدمية فقد أظهر الجدول(9) أن لارتفاع مستوى التعليم للمستهلكين أثارًا كبيرة على المؤسسات الخدمية، حيث بلغ متوسطها 4.14 ويليه في الأهمية عدم استقرار ميول ورغبات المستهلكين وقد بلغت 3.98 في المتوسط.

أما العامل التكنولوجي، فإن تغيب المعلومات الموضوعية عن السلع والخدمات المعروضة لها تأثير كبير على المؤسسات الخدمية.

* لمزيد من المعلومات انظر الملحق رقم (1/ج).

الاستنتاجات والتوصيات :-

أولاً : الاستنتاجات:-

نستنتج من التحليل نتائج الشرائح الثلاث : تجار الجملة، وتجار التجزئة والمؤسسات الخدمية تجاه متغيرات الدراسة الأربعة: العامل الرسمي، والعامل الاجتماعي والعامل التكنولوجي بقبول فرضية العدم (HN) والقائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) . مما يدل على أنه لا يوجد هناك فروق واضحة في إجابات الشرائح الثلاث تجاه متغيرات الدراسة الأربعة.

كما نستنتج من التحليلات الإحصائية والنتائج المبينة في جزء التحليلات أن هناك تأثيرًا وتحديًا واضحين للمتغيرات الأربعة على المناخ الاستثماري لدى المؤسسات التجارية الصغيرة في محافظة جرش مما يشكل بالتالي مساهمة واضحة في تراجع أو فشل هذه المؤسسات التجارية الصغيرة، وعرقلة واضحة لإنجاح مسيرتها الاستثمارية.

ثانيًا: التوصيات :

يمكن الاستفادة من التحليلات الخاصة بالدراسة عن طريق التقدم بمجموعة من التوصيات التي يمكن إجمالها على النحو التالي:-

1- توفير الحوافز الاستثمارية التشجيعية للمؤسسات التجارية الصغيرة كالقروض ذات الفوائد البسيطة في ضوء تعليمات وأنظمة ينص عليها قانون الاستثمار، بحيث تنسجم مع واقع المناخ الاستثماري لدى هذه المؤسسات، وخاصة في ضوء الظروف الراهنة، وكذلك وضع معايير ضريبية ملائمة بحيث تنسجم مع تطلعات وأهداف هذه المؤسسات نظرًا لدورها الفعال في الاقتصاد الوطني.

2- العمل على تنظيم حركة عرض السلع المستوردة في الأسواق الأردنية من أجل دعم المؤسسات الصناعية الأردنية المحلية بشكل عام، والمؤسسات التجارية الصغيرة بشكل خاص، وتمكينها من تسويق السلع والخدمات المحلية، والمحافظة عليها من المنافسة الشديدة من قبل السلع المستوردة، وذلك بالتنسيق مع الجهات الرسمية المختصة، وكذلك الشركات الصناعية المنتجة في الأردن.

3- على المؤسسات التجارية الصغيرة التنسيق المشترك مع الشركات الصناعية في وضع السياسات والاستراتيجيات الاستثمارية المتعلقة بنوعية الإنتاج ومواصفاته والأسعار والترويج بما ينسجم مع القوة الشرائية المتاحة للمستهلك الأردني واحتياجاته في الوقت الراهن وذلك لتسهيل عملياتها التجارية.

4- العمل على وضع استراتيجيات ترويجية لغايات تعليم وترشيد المستهلك الأردني، ورفع الوعي الثقافي الاستهلاكي لديه، والحد من الاتجاهات والمعتقدات السلوكية الاستهلاكية السلبية تجاه السلع والخدمات المعروضة.

5- على المؤسسات التجارية الصغيرة تبني وسائل اتصالية لغايات جمع المعلومات والبيانات الموضوعية عن المتغيرات والتحديات البيئية المحيطة، وذلك لتحديد الأسواق المستهدفة واحتياجاتها من ناحية، ووضع سياسات واستراتيجيات تسويقية فعالة تتلاءم مع المتغيرات الراهنة من ناحية أخرى، وذلك لرفع كفاءتها في التكيف مع التحديات والتطورات الناتجة عن الأسواق المستهدفة.

الهوامش

1- Williamson, E. "Hierarchical Control and Optimum", Firm-Size 4. **Journal of Political Economy**, Vol.12,1967, PP.4-12.

2- Rainell, 1. **Economic Industry**, 2ndEd., Paris, Doloz, 1993, PP.9-30.

3- Marshille, J. **Interview LeMonde**, Nov. 30., 1993, P.6.

4- Savoye, B. "Retail Entreprises: Element, Structures, and System of Product Analysis", **Review of Economic Industry**, France, Vol. 67,1994.

5- Capati, A. **Introduction To Entrepreneurship**, Enterprise Research and Development Foundation, Manila, Philippines, 1996, PP.1-21.

6- Brittain, P.&, R. Cox, **Retail Management**, London: Pitman, 1991, pp. 45-48.

7- عبيدات، محمد والضمور هاني. **الاتجاهات الحديثة في إدارة المنشآت التسويقية**، عمان: دار المعالي للنشر والتوزيع، 1988، ص ص 9-17، ص 60.

8- الضمور، هاني وسمارة عبد الله. إدارة القنوات التسويقية، عمان: دار جاد للنشر والتوزيع، 1993، ص ص 21-31.

9- المساعد، زكي **التسويق في المفهوم الشامل**، عمان: دار زهران، 1997، ص ص. 378-403.

10- Yu, H., Fairhurst, A. and Lennon, S. "Small Retail Store Buyers Response to Apparel Markets"., **Journal of Small Business Management**, Oct. 1996,p.14.

11- Curran, J.Jarvis, J. Kitching, J. and Lightfoot, G. "The Pricing Decision in Small Firms :complexities and the Depriotising of Economic Determinants"., **International Small Pusiness Journal** 15,2,1996, PP.17-20.

12- Julien, P. Joyal, A. Seshaies, L. and Ramangalahy, C. "Artyplogy of Strategic Behaviour Among Small and Medium-Sized Exporting Business: A Case Study". **International Small Business Journal**, 2,15,1996, PP.33-46.

13- فويعة، رضا "دور المؤسسات الصغيرة في دعم الاندماج الاقتصادي والاجتماعي التونسي"، **مجلة بحوث اقتصادية عربية**، القاهرة: ع 8، 1997، ص ص 35-52.

14- United Nations Industrial Development Organization, "Small-Scale Industry in Arab countries of the Middle East", 1990.

15- Chuta, E. & Liedholm, C., "**Employment and Growth in Small - Scale Industry**", Empirical Evidence and Policy Assessment from Sierra Leone, The Macmillan Press ltd., (1985), Hongkong.

15- أبو الهيجاء، عدنان. "الصناعات الصغيرة في الأردن ودورها في عملية التنمية الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، آب، 1991، ص ص 93-105.

المراجع

المراجع العربية :

1- أبو الهيجاء، عدنان. **الصناعات الصغيرة في الأردن ودورها في عملية التنمية الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، غير منشورة، (آب)، 1991، ص ص 93-105.

2- المساعد، زكي **التسويق في المفهوم الشامل** ، عمان: دار زهران: 1997، ص ص 378-403.

3- الضمور، هاني وسمارة عبد الله، **إدارة القنوات التسويقية**، عمان: دار جاد للنشر والتوزيع، 1993، ص ص 21-31.

4- فويعة، رضا. "دور المؤسسات الصغيرة في دعم الاندماج الاقتصادي والاجتماعي التونسي"، **مجلة بحوث اقتصادية عربية**، القاهرة، ع 8، 1997، ص ص 35-52.

5- عبيدات، محمد وهاني الضمور، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المنشآت التسويقية**، عمان: مؤسسة دار المعالي للنشر والتوزيع، 1998، ص ص 9-17، ص 60.

المراجع الأجنبية :

1- Brittain, P. & R. Cox, **Retail Management**, London: Pitman, 1991, PP. 45-48.

2- Capati, A. **Introduction to Entrepreneurship.** Manila, Philippines: Enterprise Research and Development Foundation, 1996,PP.1-21.

3- Curran, J. Jarvis, J. Kitching, J. and Lightfoot G. "The Pricing Decision in small Firms: Complexities and the Depriotising of Economic Determinants", **International Small Pusiness Journal,** 15, 2, 1996, PP. 17-20.

4- Chuta, E. & C. Liedholm. **Employment and Growth in small-Scale Industry**, Emprical Evidence and Policy Assessment from Sierra Leone, Hong Kong: The Macmillan Press ltd., 1985.

5- Marshille, J. **Interview LeMonde**, Nov. 30., 1993,P.6.

6- Julien, P. Joyal, A. Deshaies, L. and Ramangalahy, C. "Artyplogy of Strategic Behaviour Among Small and Medium-Sized Exporting Business: A Case Study", **International Small Business Journal**, 15,2,1996, PP. 33-46.

7- Savoye, B. "Retail Entreprises: Element, Structures, and System of Product Analysis", **Review of Economic Industry**, France Vol. 67, 1994.

8- Rainell, I. **Economic Industry**, 2nd, Ed., Paris, Dolloz, 1993, PP.9-30.

9- William, E. "Hierarchical Control and Optimum", Firm-Size 4, **Journal of Political Economy**, Vol. 12, 1967, PP.4-12.

10- United Nations Industrial Development Organization, "Small-Scale Industry in Arab Countries of the Middle East", 1990.

11- Yu, H., Farihurst, E. and Lennon, J., "Small Retail Store Buyers Response to Apparel Markets", **Journal of Small Business Management**, Oct. 1996., P.14.

ملحق رقم (1/أ)

جدول رقم (7) تحليل متوسط المتغيرات الأربعة لتجارة الجملة

العامل الرسمي			العامل الاقتصادي			العامل الاجتماعي			العامل التكنولوجي		
المتغير	المتوسط	عدد افراد العينة	المتغير	المتوسط	عدد افراد العينة	المتغير	المتوسط	عدد افراد العينة	المتغير	المتوسط	عدد افراد العينة
1	2,75	20	1	4.20	20	1	3.95	20	1	1.55	20
2	3,90	20	2	4.50	20	2	4.25	20	2	2.15	20
3	3,60	20	3	4.35	20	3	4.00	20	3	1.95	20
4	3,25	20	4	4.55	20	4	3.25	20	4	2.75	20
5	4,50	20	5	4.55	20				5	3.65	20
6	3,45	20	6	4.15	20						
7	3,85	20	7	4.30	20						
8	4,20	20	8	4.20	20						
			9	4.35	20						
			10	4.25	20						
			11	4.10	20						

ملحق رقم (1/ب)

جدول رقم (8) تحليل متوسط المتغيرات الأربعة لتجارة التجزئة

العامل الرسمي			العامل الإقتصادي			العامل الإجتماعي			العامل التكنولوجي		
المتغير	المتوسط	عدد أفراد العينة	المتغير	المتوسط	عدد أفراد العينة	المتغير	المتوسط	عدد أفراد العينة	المتغير	المتوسط	عدد أفراد العينة
1	2.88	26	1	4.08	26	1	4.08	26	1	1.88	26
2	3.81	26	2	4.35	26	2	4.04	26	2	2.85	26
3	3.65	26	3	4.35	26	3	3.92	26	3	2.69	26
4	3.04	26	4	4.46	26	4	3.42	26	4	3.23	26
5	4.19	26	5	4.50	26				5	3.77	26
6	3.54	26	6	4.15	26						
7	3.88	26	7	4.31	26						
8	4.19	26	8	4.19	26						
			9	4.35	26						
			10	4.19	26						
			11	4.00	26						

ملحق رقم (1/ج)

جدول رقم (9) تحليل متوسط المتغيرات الأربعة للمؤسسات الخدمية

العامل الرسمي			العامل الاقتصادي			العامل الاجتماعي			العامل التكنولوجي		
المتغير	المتوسط	عدد افراد العينة	المتغير	المتوسط	عدد افراد العينة	المتغير	المتوسط	عدد افراد العينة	المتغير	المتوسط	عدد افراد العينة
1	2.45	129	1	4.11	129	1	3.96	129	1	1.91	129
2	3.57	129	2	4.25	129	2	4.14	129	2	2.57	129
3	3.49	129	3	4.22	129	3	3.98	129	3	2.47	129
4	3.03	129	4	4.44	129	4	3.46	129	4	2.87	129
5	4.30	129	5	4.43	129				5	3.54	129
6	3.89	129	6	4.13	129						
7	4.18	129	7	4.24	129						
			8	4.25	129						
			9	4.36	129						
			10	4.16	129						
			11	4.09	129						

الملحق رقم (2)

الأخوة والأخوات الأفاضل،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

أود إعلامكم بأن هذه الدراسة حول «واقع المناخ الاستثماري لدى المؤسسات التجارية الصغيرة في الوقت الراهن في محافظة جرش: دراسة ميدانية تحليلية». تستخدم هذه المعلومات والبيانات لغايات البحث العلمي فقط وستحاط بسرية تامة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان بوضع إشارة (✓) في المقياس الذي تراه مناسبًا حسب وجهة نظرك.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

الباحثان

أولا : المعلومات الشخصية :

نوع النشاط ( ) تجارة جملة ( ) تجارة تجزئة ( ) مؤسسة خدمية ( )

ثانيًا : عبر عن رأيك الشخصي حول التحديات الاستثمارية التي تعاني منها مؤسستكم بوضع إشارة (✓) بالمقياس الرسمي المناسب

1. العامل الرسمي :

	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
1- غياب القوانين والأنظمة للعمليات الاستثمارية للمؤسسات التجارية الصغيرة.	( )	( )	( )	( )	( )
2- صعوبة القوانين والأنظمة الحالية تمشيًا مع الظروف الراهنة.	( )	( )	( )	( )	( )
3- تقلب السياسات الرسمية ذات العلاقة بالأسعار للسلع والخدمات.	( )	( )	( )	( )	( )
4- تدخل الدولة بشكل مباشر في حركة عرض السلع والخدمات من حيث الكم والنوع.	( )	( )	( )	( )	( )
5- غياب الحوافز الاستثمارية الرسمية للمؤسسات التجارية الصغيرة.	( )	( )	( )	( )	( )
6- غياب الأدوات الرقابية الرسمية على السلع المستوردة وآلية عرضها في الأسواق.	( )	( )	( )	( )	( )
7- عدم استقرار السياسات والمعايير المتعلقة بالضرائب المفروضة على المؤسسات التجارية.	( )	( )	( )	( )	( )
8- غياب النظرة الشمولية والموضوعية للجهات الرسمية للمؤسسات التجارية الصغيرة ودورها في الاقتصاد الوطني.	( )	( )	( )	( )	( )

العبارة	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
9- عدم استقرار قوى الطلب في الأسواق المستهدفة.	( )	( )	( )	( )	( )
10- انخفاض ملحوظ في حجم المبيعات والأرباح.	( )	( )	( )	( )	( )
11- ارتفاع مستوى التضخم والتدني في القوى الشرائية.	( )	( )	( )	( )	( )
12- ارتفاع معدلات البطالة وتدني ملحوظ في الدخل.	( )	( )	( )	( )	( )
13- عدم استقرار السياسات التسعيرية للسلع والخدمات نظراً لتعدد المشاكل الاقتصادية لدى المستهلك المستهدف.	( )	( )	( )	( )	( )
14- ارتفاع تكاليف القروض والتسهيلات المالية في الوقت الراهن.	( )	( )	( )	( )	( )
15- ارتفاع ملحوظ في ضريبة المبيعات على السلع والخدمات.	( )	( )	( )	( )	( )
16- تدني في نوعية المستوى المعيشي للمستهلك المستهدف.	( )	( )	( )	( )	( )
17- ارتفاع في كميات عرض السلع المستوردة المنافسة في الأسواق المستهدفة.	( )	( )	( )	( )	( )
18- التغير المستمر في كمية ونوعية احتياجات المستهلك المستهدفة في الوقت الراهن.	( )	( )	( )	( )	( )
ب - العامل الاجتماعي:					
19- التغير الملحوظ في اتجاهات ومعتقدات المستهلك المستهدف اتجاه السلع والخدمات المعروضة.	( )	( )	( )	( )	( )
20- ارتفاع مستوى التعليم للمستهلكين المستهدفين.	( )	( )	( )	( )	( )
21- عدم استقرار ميول ورغبات المستهلكين المستهدفين.	( )	( )	( )	( )	( )
22- تغيب الوعي الاستهلاكي والثقافي لدى المستهلكين المستهدفين.	( )	( )	( )	( )	( )

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5

ج - العامل التكنولوجي:-

23- تغيب التطور الصناعي والفني على السلع والخدمات المعروضة.	( )	( )	( )	( )	( )
24- تغيب الوسائل الترويجية الفعالة لغايات الإقناع والتأثير إلى معتقدات المستهلكين.	( )	( )	( )	( )	( )
25- تغيب الوسائل التوزيعية الملائمة لتحقيق المنفعة المكانية والزمنية لعرض السلع والخدمات.	( )	( )	( )	( )	( )
26- تغيب وسائل الاتصال الفعالة مع المستهلكين في الأسواق المستهدفة وصعوبة تحديد أسواق جديدة.	( )	( )	( )	( )	( )
27- تغيب المعلومات الموضوعية عن السلع والخدمات المعروضة.	( )	( )	( )	( )	( )

الفســــــاد الإداري:
رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة

أ.د. عــامــر الـكـبيـسـي *

1- المقدمة :

كثر الحديث خلال العقدين الأخيرين عن التخلف في الدول النامية وما يرافقه من ظواهر وأعراض. وقد انتهت أغلب المناقشات الإقليمية والدولية التي تمخضت عنها المؤتمرات والحلقات الدراسية تلك إلى وجوب مضاعفة جهود التطوير والتنمية في أقطار العالم الثالث لتقليل الفجوة بين دول الشمال الغنية ودول الجنوب الفقيرة. وقد كانت ظاهرة الفساد الإداري من بين المشاكل والقضايا التي أجمعت تقارير الخبراء الدوليين على ضرورة معالجتها في الأقطار النامية إذا أريد للتنمية أن تتحقق . فهذه الأقطار على حد قولهم: "تعد ميالة ومهيأة، لأسباب تاريخية وحضارية لاحتضان الفساد".

"Poor Countries for Historical and Cultural Reasons Have Propensity Toward Corruption". (1)

أما الدول المتقدمة فقليلة هي التقارير والخطب الرسمية التي كانت تُنشر حول فسادها الإداري. وقد تجرأ "رونالد ريجان" المرشح لمنصب رئاسة أكبر دولة متقدمة في العالم حين وقف عام 1980 أثناء حملته الانتخابية مخاطبًا الأمريكيين قائلاً :

"اعلموا أن حكومتكم هي مشكلتكم الرئيسية، ولذلك فإنها ليست الحل كما أرى. ولكن أعدكم إذا ما انتخبتموني للرئاسة أن أعمل على جعل حكومتكم الفيدرالية التي هي الآن بالوعة الإسراف والاستغلال أداة للتحكم بالإنفاق، نظيفة من الفساد وخالية من الشحوم التي تزيد عن حاجتها".

---

* مدير معهد التنمية الإدارية بالإنابة ـ دولة قطر.

فكان له ما أراد وانتخب فعلاً ذلك العام. وبدلاً من أن يفي "ريجان" بوعده فإن التهم قد وجهت إلى العشرات من كبار مساعديه لارتكابهم جرائم التلاعب بأموال الدولة واستغلال النفوذ والخروج على القيم والآداب، مما اضطر بعضهم للاستقالة والبعض الآخر لدخول السجن. (2)

وجرائم الفساد في اليابان وانجلترا وإيطاليا وروسيا (3) وغيرها ليست خافية على أحد بعد أن تكشفت قضايا عديدة تؤكد تورط كبار المسؤولين فيها في عمليات تقاضي الرشاوي والعمولات لعقد صفقات مع بعض الشركات العملاقة المتعاملة معهم، مما اضطر عدداً من رؤساء الوزارات وبعض الوزراء إلى الاستقالة وبعضهم الآخر للانتحار قبل موعد محاكمتهم.

بل إن العديد من جرائم الفساد الإداري التي كشف النقاب عنها في الأقطار النامية خلال العقدين المنصرمين كانت تُصَدر لها من الأقطار المتقدمة عبر وكلاء الشركات العملاقة متعددة الجنسية ودوائر المخابرات وأجهزة التجسس بالدول المتقدمة. وهكذا يصبح التقدم أو التمدن مصدراً للفساد الإداري بعد أن كان الفساد يُعد من سمات التخلف والفقر. ولم تتردد الأدبيات الإدارية في اعتبار الفساد من نتائج التمدن أو التقدم.

"Corruption Regarded as a Result of Modernization"(4).

وبغية الوقوف على حقيقة ظاهرة الفساد الإداري التي أصبحت تهدد جل النظم المتقدمة والنامية على حد سواء، ولكثرة ما يشاع عن تردي الممارسات الإدارية في أقطارنا العربية في وقتنا الحاضر، ولمحدودية ما كُتب ونُشر من دراسات حولها، آثرنا إعداد هذه الورقة، علها تسهم في لفت الانتباه لمخاطر الفساد الإداري وأسبابه ومنافذه، أو تحفز بعض الباحثين العرب لاختبار الفرضيات المطروحة عنه أو تشجع بعض الأجهزة العربية على تعميق الوعي بوجوب الوقاية منه، والسعي إلى معالجة الآثار الناجمة عنه. وخاصة أن ديننا وتراثنا قد حذرانا من مغبة الفساد ووعدانا بحسن العاقبة إن نحن تجنبناه وفقاً لقوله تعالى: « تلك الدار الآخرة نجعلها للذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً والعاقبة للمتقين». (الآية 83 - القصص).

وقد تجنبنا في ورقتنا هذه الإشارة لممارسات الفساد الإداري في أقطارنا العربية لعلمنا المسبق بمخاطر الخوض فيها، وما يترتب على نشرها من صعاب أو عقاب. لكننا على ثقة من أن تناول هذا الموضوع بطريقة علمية وموضوعية سيمهد الطريق لإجراء البحوث الميدانية الهادفة إلى كشف ممارساته وإبطاله، وسيعجل في إزاحة الستار عن أساليبه وجيوبه في بعض أقطارنا العربية إن لم نقل في أغلبها، وإن غداً لناظره لقريب.

2 ــ مضمون الفساد الإداري وماهيته:

أعطيت للفساد بوجه عام تعريفات عديدة تختلف في نظرتها وطابعها وفلسفتها، فمنها ما يوسع مضمونه ليربطه بالبعد الحضاري وما فيه من قيم وتقاليد ونظم عقائدية وسياسية وبيئية أخرى، ومنها تعريفات أحادية النظرة تجعل الفساد الإداري نتاج التسيب والفوضى، أو استجابة للحاجة والعوز، أو رد فعل لأوضاع سياسية أو نفسية أو اجتماعية محددة.

وقبل الخوض في تفاصيل التعريفات الأكاديمية لمصطلح الفساد نقف عند اشتقاقه اللغوي. يقال في اللغة: "فسَدَ الشيء" بمعنى أنه لم يعد صالحًا . وغالبًا ما يأتي فساد الشيء من ذاته. أما لفظة الإفساد فتدل على تحققه بفعل خارجي. والفساد في الشريعة الإسلامية يستمد معانيه من آيات القرآن الكريم التي تناولته وقد تجاوزت الخمسين آية. وكلها تنهىٰ عنه وتحذر منه، وبعضها يحدد صراحة الجزاء الذي يترتب على المفسدين، كقوله تعالى:

"إنما جزاؤا الذين يحاربون اللّٰه ورسوله ويسعون في الأرض فسادًا أن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف أو ينفوا من الأرض ذلك لهم خزي في الدنيا ولهم في الآخرة عذاب عظيم" (الآية 33- المائدة).

والمتأمل في هذا النص يلحظ كيف أن عقوبة المفسدين قد تراوحت بين القتل وقطع الأيدي والأرجل إلى النفي من الأوطان تبعًا لاختلاف الظروف المكانية والزمانية وتباين الآثار والنتائج المترتبة على الفعل الفاسد. وهذا ما تتركه لرجال الفقه والقانون الذين توسعوا واجتهدوا في تناولهم لمصطلح الفساد بمعناه الواسع .

أما تعريفات الفساد الإداري التي نحن بصددها فقد تراوحت هي الأخرى بين تعريفات متشددة يطرحها رجال القانون والإدارة التقليديون والمحافظون، وتعريفات أخرى متساهلة يطرحها أنصار الفلسفة الواقعية والذرائعية والميكافيلية، ومن يتأثر بهم من أكاديميين ومهنيين(5).

فالفساد الإداري عند الفريق المتشدد هو :

* "مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين والهادفة إلى التأثير بسير الإدارة العامة أو قراراتها أو أنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر".

* أو "سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية".

* أو "استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على كسب غير مشروع أو منافع يتعذر تحقيقها بطرق مشروعة".

والفساد الإداري عند فئة أخرى أقل تشددًا من الفئة الأولى ترى أنه "مجرد تصرف استثنائي أفرزته بعض الظروف" . ويتضح من تعريفهم له أنه:

* "سلوك استثنائي تفرزه الفجوة الكبيرة بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن في دنيا الإدارة، أو الفجوة بين النظرية والتطبيق".

* أو "طريقة بديلة لأداء الأشياء تغاير الطريقة المألوفة أو الطريقة المحددة رسميًا".

* أو "تصرفات تمارسها فئة من الموظفين الذين تتسع صلاحياتهم ويزداد نفوذهم فيميلون إلى الاستعلاء والاستغلال".

أما الفساد الإداري عند فئة المتساهلين بحجة تفهمهم لأسبابه وظروفه البيئية وفقًا لفلسفاتهم البراجماتية أو الوجودية وغيرها من التحليلات والتبريرات الجدلية فهم على قلتهم يثيرون العديد من التساؤلات والانتقادات لكل توجه أو سياسة تحرم الفساد أو تعاقب عليه أو تعتبره جريمة أو خيانة أو حتى جنحة. فالفساد الإداري عند بعضهم هو :

* "سلوك إداري غير رسمي، بديل للسلوك الإداري الرسمي، تحتمه ظروف واقعية ويقتضيه التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات".

* أو "تصرف مقبول ومرغوب من قبل طرفين تعجز الطرق الرسمية والأساليب التقليدية عن تحقيق مصالحهما أو الوصول إلى أهدافهما الشخصية".

ويشبهه أحدهم بقوله: إن الفساد الإداري بمثابة "الزبدة التي توضع على القوانين والنظم أو الإجراءات الإدارية الجامدة لتسهل هضمها وتطبيقها".

وتعدد تعريفات الفساد الإداري آنفة الذكر لا يعني أن مضامينه ومعانيه لا تزال غامضة ومختلف عليها، وبالتالي فإن أمر محاربته والتصدي له لن يكون ممكنًا أو يسيرًا. ولكن على العكس من ذلك فإن التعمق الأكاديمي والتنظير المنهجي، والتفريق بين الفساد النابع من طبائع الأشياء أو من استعدادات البشر، وبين الإفساد الذي تسببه الضغوط والمتغيرات البيئية، كل ذلك سيمكن النظم السياسية والهيئات القضائية وكل المهتمين ببرامج الإصلاح الإداري من تبني الاستراتيجيات الوقائية الشاملة والمانعة كبديل للجهود القضائية والأمنية العلاجية التي تهتم بأساليب كشف الفساد والقبض على المفسدين وعلى إجراءات محاكمتهم وإصدار العقوبات بحقهم.

وانطلاقًا من هذا الفهم الشمولي وهذه النظرة المتكاملة، نرى ضرورة البدء بتحليل الظروف البيئية والمجتمعية بمختلف متغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقضائية؛ للكشف عن تأثيراتها ومنافذها التي تساهم في تنشيط الفساد الإداري وتوفير الظروف الملائمة لبقائه ونمائه.

3- المنافذ السياسية للفساد الإداري:

تتعدد مداخل الفساد الإداري وتتنوع منافذه في المجتمعات المتقدمة والنامية. كما إن خطورة هذه المنافذ ودرجة تأثيرها فى إشاعة الفساد تختلف من بيئة لأخرى. ولا نبالغ إذا قلنا: إن المنافذ السياسية لإشاعة الفساد الإداري تعد من أهمها وأخطرها في العديد من الأقطار كما أكدت ذلك التجارب والمحاكمات والتقارير والدراسات التي تنشر بين الحين والآخر. ذلك لأن فساد القمة سرعان ما يستشرى ويتسرب للمستويات الأدنى التى تحتمي وتتستر بقياداتها المتواطئة معها. ومن شأن هذا المنفذ أن يكثف من حجم الفساد وثقله، ولذلك يسمى "Top-Heavy Corruption" بسبب هيمنة العناصر الفاسدة على الثروات

والممتلكات العامة وتمتع أفراد هذه العناصر بالسلطات التي تمكنهم من استغلالها لمصالحهم الخاصة. ومع ذلك فإن ملفات الملوك ورؤساء الجمهوريات والوزراء المتهمين بالفساد تظل عادة مغلقة حتى موتهم أو الإطاحة بهم، حيث تُكشف فضائحهم وما أكثرها. ومن الأمثلة التي لم تعد خافية على أحد نذكر شاه إيران، وماركوس الفلبين، وهيلاسيلاسي الحبشة، وديكتاتور هاييتي السابق دوفالييه، وبيرون الأرجنتين، وباتستا كوبا، وبريه جيمنيز الدومينيكان، وغيرهم الكثير.

ونورد هنا مثلاً واحداً من تجارب إحدى الأقطار النامية على سبيل المثال لا الحصر. ففي نيجيريا وقف رئيسها شيهو شاجاري عام 1982 خطيباً بين جماهير شعبه قائلاً :

"إن أكثر ما يقلقني هو التردي في الأخلاق في بلادنا. فهناك مشكلة الرشوة والفساد وفقدان الإخلاص في أداء الواجب بمؤسساتنا وخيانة الأمانة والمال العام ومثيلات هذه الرذائل" . وبعد مضي عام واحد على قوله هذا أطيح به وبحكومته المدنية بانقلاب عسكري قال منفذوه: إنهم ثاروا للقضاء على الفساد الذي استشرى على يد الحكومة السابقة. وجدير بالذكر أن هناك منصب وزير للإرشاد الوطني في هذه الدولة مهمته الرئيسة مكافحة الفساد وتوعية الموظفين والمواطنين بمخاطره ومع ذلك فإن قضايا الفساد تسوء يوماً بعد آخر وحتى يومنا هذا(6).

ويحدث الفساد السياسي في الدول المتقدمة، وخاصة تلك التي تدعي الديمقراطية، وتعتمد التصويت في اختيار قادتها أو تشريع قوانينها، من خلال الانتخابات واستقطاب المؤيدين وجمع التبرعات لها، ومحاولات كسب تأييد الناخبين بالوسائل التي تنسجم مع أو تلائم مطالب واحتياجات كل شريحة على انفراد، والتي تبدأ بتقديم الوعود البراقة من قِبل المرشح للانتخاب، وتنتهي بشراء الأصوات من الناخبين بمبالغ نقدية وعينية. وبعدها يجد المرشح الفائز نفسه ملزماً بالبحث عن السبل التي تمكنهُ من استعادة المبالغ التي أنفقها للوصول إلى موقعه، وتدبير المبالغ الإضافية لإعادة انتخابه مرة أخرى.

وهكذا يسيء أدعياء التقدم والرقي للديمقراطية ويوظفونها لتصبح باباً مشرعًا للفساد الإداري ، وليصبح القادة المنتخبون شيوخًا للفساد في أقطارهم، وتتحول مجالس النواب أو مجالس الكونجرس ومجالس الشيوخ أو اللوردات إلى بؤر عفنة تزكم الأنوف

بروائح فسادها المستشري. وهذا ما تؤكده الفضائح الموثقة التي تعلن بين الحين والآخر في أمريكا وبريطانيا واليابان وفرنسا ودول المعسكر الاشتراكي التي بدأت فضائحها تتكشف إثر انهيارها. وهكذا يصبح أعضاء السلطة التشريعية والرؤساء المنتخبون منفذًا للفساد، ويصبح التصويت على مشروعات القوانين والآليات التي تمرر عبرها، وسائل وأساليب لعقد الصفقات وتبادل المنافع الشخصية(7) .

والمنفذ السياسي الآخر الشائع في المجتمعات الغربية هو ما يطلقون عليه "اللوبي Lobbysits" أي جماعات الضغط والتأثير . وهم جماعات من الأفراد المنتمين للاتحادات وللمنظمات الذين يبذلون جهودًا تهدف إلى التأثير على أعضاء السلطة التشريعية لجعلهم يصوتون لصالح بعض المشروعات القانونية أو بعض السياسات أو يعارضونها تبعًا لمصالحهم ومصالح الفئات التي يمثلونها دون اعتبار للمصلحة العامة أو مصلحة الغالبية. ويتم هذا التأثير عادة من خلال تنظيم الدعوات وإقامة الحفلات وتقديم الهدايا. وجميع هذه الأنشطة أصبحت عرفًا في عملية التأثير، يُعبر عنه بمصطلح 4Ps الذي يعني: شراء الصوت Purchase، والحسوبية Patronage ،والضغط Pressure، والإقناع Persuasion.

ولا يستثنى المحللون والأكاديميون المعنيون بالمداخل السياسية للفساد الإداري دور الأحزاب السياسية وما يمارسه بعض الحزبيين في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء. فالصراع بين الأحزاب في النظم التي تأخذ بالتعددية كثيرًا ما يدفعها إلى انتهاج أساليب ووسائل غير مشروعة للإيقاع ببعضها. بينما تلجأ الأحزاب الحاكمة في النظم التي لا تأخذ بالتعددية إلى محاباة أعضائها وأنصارها وتفضيلهم في تولي المناصب القيادية وتوزيع المغانم والمكاسب عليهم أو تستثنيهم من أداء الواجبات والالتزامات التي تقع على عامة الناس بصورة أو بأخرى، وهذه الممارسات تؤدي إلى إثارة الأشياء وتشجيع غير المنتمين للأحزاب إلى محاباة بعضهم البعض أو البحث عن سلوكيات دفاعية متخمة بالفساد وفقًا لقاعدة الفعل ورد الفعل المعاكس.

أما عدم الاستقرار السياسي وسرعة دوران القيادات في بعض المجتمعات النامية فكثيرًا ما يحفز على استغلال السياسيين – كالوزراء والوكلاء والمدراء العامين – على

انتهاز فرصة توليهم لمواقعهم فيؤثرون من يحيطون بهم وينتفعون من النفوذ الذي يتمتعون به والجاه الذي تحاط به وظائفهم، فإذا حانت ساعة خروجهم، فإنهم يكونون قد جمعوا من المال الحرام ما يكفيهم، ومن السحت الذي جنوه ما يؤهلهم لتمشية مصالحهم وهم خارج السلطة، فيحصدون ما زرعوه في أرض الدولة وسقوه بمالها، حاصلاً يصب في جيوبهم. وهو فساد يتعذر كشفهُ ويستحيل توثيقه على الرغم من تفشيه. ومن الطرائف الشعبية الشائعة حول المدة المناسبة لبقاء السياسيين في مواقعهم يقول المثل الهندي:

"إن القياديين يحتاجون إلى ثلاث سنوات على الأقل حتى يحققوا فرصتهم التي جاءوا من أجلها. فالسنة الأولى لتسديد الديون التي بذمتهم والتي دفعوها للوصول للمنصب، والسنة الثانية لتوفير ما يضمن العيش الرغيد لهم ولأسرهم طيلة حياتهم، أما السنة الثالثة فتكون لجمع ما يكفي لدفعه للقضاة وللمحامين الذين سيبرئونهم من تهم الفساد التي سيوجهها لهم من سيخلفهم» (8) .

وهذا يعني أن الفساد الإداري سيظل ظاهرة مزمنة مع تعاقب هؤلاء، وأن القضاء عليه أمر مشكوك فيه طالما بقيت القيادات والنظم السياسية منفذاً لاستغلال النفوذ والكسب اللامشروع.

4- المنافذ الاقتصادية للفساد الإداري:

تتباين الأقطار في غناها وفقرها مثلما تتباين في نظمها وفلسفاتها الاقتصادية. وتبعًا لذلك تختلف تجاربها التنموية وطبيعة المشاكل والتحديات التي تعترض مراحل نموها والثغرات التي ترافق كل مرحلة منها. ولأننا هنا نتكلم بلغة التعميم التي تشمل جميع التجارب وتلائم ظروف أغلب المجتمعات، فإننا سنوجز أهم المنافذ الاقتصادية للفساد الإداري فيما يلي:

1/4 - السياسات الاقتصادية المترجلة التي لا تراعي تحقيق قدر من التوازن أو العدالة في توزيع الثروات والموارد الاقتصادية على السكان، فتؤدي إلى التباين الطبقي واختلال معدلات الدخل بين فئات وشرائح المجتمع، ما يمكن الأغنياء من استغلال الفقراء

وذوي الدخل المحدود من الموظفين، فيورطونهم لمضاعفة أرباحهم ومكاسبهم غير المشروعة. ويُعد التضخم الاقتصادي وارتفاع الأسعار وعجز الرواتب والأجور عن تلبية المطالب الأساسية للعيش مناخًا صالحًا لتفشي الفساد الإداري.

2/4- تحميل الإدارة العامة والقطاع العام بأعباء ومهام جسام تتطلبها برامج التنمية الطموحة والمتسارعة. وهذا يستلزم تخويلها صلاحيات واسعة ومدها بموازنات واعتمادات مادية كبيرة. ومن المؤسف أن يتم هذا دون تمكينها من بناء مؤسساتها وتطوير قدراتها وتأهيل كوادرها وتحصين قياداتها ضد احتمالات الانحراف والاستغلال أو إخضاعها للمتابعة والرقابة والمساءلة. فتحميل الإدارة العامة بأعباء تفوق طاقتها وتركها تتصرف بالمال العام دون رقابة مالية أو محاسبة سياسية وجماهيرية يعد مناخًا ملائمًا للفساد وجوًا صالحًا للمفسدين.

3/4- التحول السريع وغير المخطط نحو تعظيم دور القطاع الخاص على حساب القطاع العام وبيع المؤسسات والمرافق الحكومية للشركات الأجنبية، مما يسمح للسماسرة والوسطاء والوكلاء بعقد الصفقات ودفع العمولات لشراء الذمم والمساومة على الملكية العامة لصالح قلة من الرأسماليين. وهذا ما يروج له أنصار النظام العالمي الجديد الداعي إلى الخصخصة واقتصاد السوق وحرية التجارة والأسواق الحرة والمنافسة. وهي جميعًا آليات تفتح الأبواب مشرعة في وجه المفسدين والمستغلين لنفث سمومهم وتوسيع دائرة نفوذهم مستفيدين من تجارب تجار المخدرات ورجال الميليشيات في فرض هيمنتهم وتنظيم صفوفهم. وقد استغل هؤلاء عجز أو فشل القطاع العام في بعض المرافق والميادين للأسباب التي ذكرناها آنفًا لتأليب العاملين ضد الملكية العامة وجعلهم يظنون بأن القطاع الخاص هو الحل وفيه الخلاص.

4/4- الأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها المجتمعات بسبب الحروب والكوارث أو لأسباب سياسية خارجية أو داخلية تؤدي إلى قلة عرض السلع والمواد وتزايد الطلب عليها. وظهور السوق السوداء وما يرافقها من تهريب واتجار في الممنوعات وتبادل للعملات الأجنبية وتزوير لها وتفشي الغش، والتحايل والرشوة لتجاوز القوانين الصارمة والإجراءات التعسفية التي تُفرض عادة في ظل الظروف الاستثنائية والطارئة

فيطول أمدها ويستمر مفعولها وتشتد ضغوطها ويضعف تحت وطأتها العديد من الشرفاء والأمناء والمخلصين ، ولا ينجو من آثارها إلا قلة من يرحمهم الله، يصمدون أو يجدون مخرجًا، أو يهاجرون[9].

5- المنفذ القانوني والقضائي:

قد يستغرب المرء - للوهلة الأولى - وهو يُفاجأ بأن هناك مدخلاً قانونيًا وقضائيًا للفساد الإداري. لكن تجارب عدد من الأقطار والمجتمعات تؤكد وتعكس خطورة هذه الظاهرة[10]. فمعلوم أن القوانين لا تشرع إلا لتحقيق المصلحة العامة، وأن المهمة الأساسية للقضاة هي تحقيق وإرساء العدالة ورفع الظلم والغبن عن الناس. وإرجاع الحقوق لأصحابها وفقًا لمبدأ سيادة القانون. فكيف تصبح التشريعات منفذًا للفساد، ويتحول القضاة والمحامون إلى مروجين له أو مدمنين في تعاطيه؟

ويؤسفنا أن يتحقق هذا الأمر فعلاً وواقعًا من خلال عدد من الممارسات والسلوكيات التي تم كشفها وضبطها في العديد من الأقطار. ومن المؤسف أيضًا أن تفلح الجهود في التستر عليها في أقطار عديدة أخرى. ونوجز هنا بعضًا من الآليات والأدوات التي توفرها المنافذ القانونية والقضائية من خلال إساءة بعض العاملين في هذا القطاع لممارسة صلاحياتهم، واستغلال نفوذهم، وتوظيف خبرتهم ومعرفتهم لتحقيق أغراض شخصية غير مشروعة.

1/5- الثنائية في تطبيق النصوص القانونية وفي تفسيرها تبعًا للأطراف والجهات التي تطبق بحقها. فمحاباة الأقارب والأصدقاء، ومجاملة أصحاب النفوذ وأهل الجاه والمال، والتعسف بحق الضعفاء والفقراء وعامة الناس، وتحكيم الأهواء والميول والشهوات من جانب القضاة والحكام والمسؤولين، تعد ممارسات لا مشروعة - لا يمكن عزلها عن الفساد - إن لم نقل أكثرها خطورة. لأنها تعكس تفشيه في كل المرافق والقطاعات لدرجة أن أكثر الفئات حصانة والتزامًا قد ضعفوا أيضًا أمام سطوته وإغراءاته.

2/5- تساهل بعض القضاة والمحامين مع العناصر المحالة للقضاء بتهمة الفساد الإداري،

والاعتداء على أموال الدولة، أو تزوير وثائقها، أو تجاهل قوانينها، واعتبارهم أن هذه التهم من الدعاوى المخففة التي تحاط بالرحمة والرأفة، مما يشجع على استمرارها فتصبح النصوص القانونية الرادعة للفساد غير ذات جدوى لمعالجة ظواهره والحد من تفشيه.

3/5- تمسك السلطة القضائية ومؤسساتها بالإجراءات الروتينية المعقدة، واعتمادها للأساليب البدائية في التحقيق وإثبات التهم، وتخلفها عن مواكبة المستجدات التي تستخدمها شبكات الفساد وعصابات التزوير والابتزاز والرشوة، مما يؤدي إلى بقاء العنصار الفعالة حرة طليقة بينما يتعرض بعض الأبرياء إلى دفع الثمن إلى أن يثبتوا براءتهم.

4/5- وقد يفلح بعض المتورطين في عمليات الفساد - وخاصة العناصر المحترفة أو تلك التي تقودهم سرًا وتشترك معهم من وراء الستار - في تجنيد بعض القضاة والحكام ليتولوا عن قصد وسبق إصرار حماية الجناة والمجرمين مقابل ما يقدم لهم من مبالغ نقدية كبيرة وهدايا عينية يتعذر عليهم الحصول عليها بالطرق المشروعة حتى لو قضوا عشرات السنين في الخدمة القضائية، وهذا هو أخطر المنافذ الممهدة والمشجعة لتفشي الفساد.

5/5- ومن المنافذ القضائية والقانونية التي يتحدث بعض الناس عنها قيام بعض المحامين بممارسات غير قانونية، وذلك بتولي الدفاع عن التهم الخطيرة مقابل مبالغ كبيرة جدًا، متعهدين سلفًا ببراءة المتهمين فيها، ويتم ذلك بتواطؤ هذه "الشلل" مع قلة من القضاة الذين يمارسون سلطاتهم المباشرة من خلال الأحكام التي يصدرونها، أو من خلال توسطهم لدى زملائهم الذين يتبادلون معهم مواقف المهادنة والمساومة، لتصدر الأحكام لصالح من يدفع ولو بدون وجه حق.

6- المنافذ والأبعاد الاجتماعية للفساد الإداري:

يُجمع علماء الاجتماع والإدارة على أن الأجهزة الإدارية لا تعمل في فراغ، وأن للبيئة الخارجية المحيطة بها تأثير مباشر على سلوك العاملين فيها. فالمجتمع المتخلف وعلاقات أفراده السلبية وعاداتهم وتقاليدهم المتوارثة تفرض نفسها على المنظمات من خلال

التعامل اليومي للمراجعين. كما أن للتركيبة الاجتماعية وللتنشئة الأسرية، وللميول والاتجاهات السائدة لدى غالبية المواطنين، ولأخلاقهم وقيمهم الفطرية والدينية علاقة وثيقة بالحصانة التي يتمتع بها البعض ضد الفساد وممارساته.

ونقدم هنا عرضًا موجزًا لبعض المتغيرات الاجتماعية التي تسهم في توفير أجواء الفساد الإداري أو تحفز البعض على ممارساته:

1/6- توظيف الانتماءات العشائرية والإقليمية والطائفية في التعامل الرسمي، وفي الضغط على الإداريين لتحقيق مكاسب ومزايا بغير وجه حق. ويتضح ذلك في عمليات التعيين، وشغل الوظائف، ومنح الوكالات والرخص، أو توزيع الدور والأراضي وغيرها من مكتسبات .

2/6- شيوع الوساطات وتمرس بعض ذوي الجاه والنفوذ الاجتماعي في استغلال علاقاتهم الشخصية وغير الرسمية والتشبث بمعارفهم ومهنهم لإنجاز المعاملات الشخصية التي تتعارض مع القوانين أو تمس المصلحة العامة ظنًا منهم أن ذلك يساهم في خدمة ومنفعة الآخرين، مستبعدين الأضرار التي تنجم عن تصرفاتهم طالما أنهم لم يستفيدوا ماديًا أو مباشرة من سلوكهم هذا.

3/6- الأثر السلبي لبعض العادات الاجتماعية السائدة على سلوك الإداريين والمتعاملين وخاصة في الأقطار التي عُرف أهلها بالإسراف وإنفاق المال على الترف والرفاهية. وقديمًا قال ابن خلدون:

"إن أساس الفساد هو الولع بالحياة المترفة في المجتمعات لدى الحكام والمحكومين".

ومن الأمثلة على هذه العادات نذكر : ضعف الوعي بأهمية الوقت. وعدم الالتزام بالمواعيد، وعدم الاهتمام بالملكية العامة أو الحرص على أموال الدولة، والمبالغة في تزيين المكاتب الحكومية وتأثيثها، وإساءة استخدام سيارات الدولة وأجهزتها، أو استخدامها للأغراض الشخصية. فهذه الممارسات، أصبحت عرفًا اجتماعيًا وإداريًا سائدًا ومقبولاً على الرغم من الأضرار التي تسببها للمصلحة العامة أو تثيره من استياء واستهجان لدى الفئات الواعية والمخلصة فيفقدها حماسها وإخلاصها، ويضعف أملها بالتطوير والإصلاح.

4/6- التشبث الخاطئ من قبل المواطنين والإداريين ببعض الأمثلة الشعبية والمقولات التراثية التي تُخيل للعامة وكأنها مبادئ أو قيم ملزمة للسلوك، مع أنها تتنافى مع قيم السماء، وتتسبب في التستر على المقصرين والمخالفين والتغاضي عن الانحرافات والتجاوزات وتسمح ببقاء الفائضين من الموظفين، أو تتساهل مع حالات التزوير والاستغلال وغيرها من الظواهر المنحرفة التي غالبًا ما تحول الإدارات العامة إلى دور للرعاية الاجتماعية أو بؤر للفساد . ومن أمثلة ذلك نذكر على سبيل المثال لا الحصر مقولة : «قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق» ، ومقولة: «امشي شهر ولا تعبر نهر» ومقولة : «اصرف مافي الجيب يأتيك مافي الغيب» ،وغيرها من العبارات التي تستخدم في غير موضعها لتكون غطاء اجتماعيًا للفساد الإداري وتبرير التصرفات الخاطئة والضارة.

5/6- يتسبب الجهل والسذاجة والفطرة غير القويمة وضغط الظروف الاجتماعية المُعاشة في إقدام بعض المواطنين والموظفين على التحايل والتزوير وتقديم المعلومات الكاذبة والتوسل بكل السبل والوسائل التي تضعف مقاومة الموظفين والإداريين أو تقنعهم بصحة الادعاءات المقدمة لهم من زبائنهم، فيحسنوا الظن بمراجعيهم أو تأخذهم الشفقة عليهم، فيحسموا الأمر لصالحهم أو يتخذوا القرارات لمصلحتهم، وكثيرًا ما يتضح لهم أن الأمر نوع من الفساد المبطن بالتصنع والتمثيل والاحتراف، وبات معلوم أن أساليب بعض الجهلاء والبسطاء في تمرير الفساد ليست سهلة كما يتوهم بعض الموظفين الذين تنقصهم الخبرة في التعامل مع هذه الشرائح من الأميين والمحترفين.

6/6- تظل للظروف وللخصوصيات التي تميز المجتمعات عن بعضها تأثيرات متباينة في إشاعة الفساد وتسربه، ففي الفلبين على سبيل المثال فإن للثقافة المجتمعية وللنظام الاجتماعي المسمى «الكمبرا داز غو» - وهي شبكة من الأقارب والموالين والذين يتم تبنيهم أو اندماجهم مع بعضهم في تجمع طقوسي - دورًا مهمًا في حماية الفساد وانتشاره، كما إن لديهم نظامًا آخر يطلق عليه «يوتانج نالوب» أي ديوان رد الجميل والاعتراف بما للغير من فضل سابق بفضل يقابله ولو على حساب

4/7- جمود سياسات الأجور والمرتبات وعدم مواكبتها للظروف الاقتصادية والتغيرات الجذرية في المجتمع، مما يجعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش المقبول لشرائح الموظفين فيضطرون إلى سد احتياجاتهم بوسائل وطرق غير مشروعة كقبول الرشا والهدايا، وتزوير الوثائق، وتمرير المعاملات والتساهل في دفع الضرائب والرسوم وغيرها.

5/7 - تراكم الثغرات في القوانين والنظم والتعليمات، وعدم المبادرة إلى معالجتها أو تنبيه المسؤولين إلى الأضرار التي تنجم عنها، مما يعطيهم الفرصة للنفاذ منها لصالح فئة دون أخرى.

6/7- شيوع النمط التسلطي والعلاقات البيروقراطية بين المستويات الهرمية في المنظمات الرسمية، وتباعد الهوة بين القمة والقاعدة، وغيبة الممارسات الديمقراطية المشجعة للحوار والنقد الذاتي، وضعف نظم التظلم والرقابة الشعبية والقضاء الإداري. كل ذلك يساعد على انتعاش الممارسات السلبية والتكتم عليها داخل أروقة المؤسسات حتى تستفحل وتعم، وعندها يصبح الفساد الإداري هو القاعدة وما عداه هو الاستثناء.

7/7 - تغلغل بعض العناصر المحترفة والمتمرسة في الفساد الإداري إلى المستويات العليا بالسلم الهرمي ولمواقع اتخاذ القرارات عن طريق رجال العلاقات العامة والسكرتارية أو السائقين والحرس الشخصي وعمال الخدمة. فبحكم إحاطتهم وقربهم ومعرفتهم باحتياجات سادتهم وبرغباتهم . تنصب الشباك لإيقاعهم وتوريطهم فيتولى هؤلاء توثيق إدانتهم بالصوت والصورة، وعبر أحدث التقنيات ليظلوا مستسلمين بلا حول ولا قوة. وهذه هي أحدث وأخطر منافذ الفساد المسلح بالتكنولوجيا وبشبكات الإنترنت.

8- أنماط الفساد والإفساد الإداري وأدواته:

تتنوع الأنماط السلوكية المفسدة للإدارة بتنوع المؤسسات والقطاعات التي تشيع وتنتشر فيها، واختلاف الأطراف والجهات المتورطة فيها. كما أن للأديان السماوية

وللفلسفات أو للقيم الأخلاقية وللنصوص القانونية السائدة في المجتمعات تأثيرها في تقرير ما يدخل ضمن دائرة الإفساد أو يخرج عنها من تصرفات كما سبق وأوضحنا. ولكي لا يظل الحديث عن الأنماط السلوكية المفسدة موضع اختلاف ونقاش وجدل للاعتبارات التي أوضحناها، فقد حرصنا في بحثنا هذا على حصر أهم ما يمكن اعتباره نمطًا سلوكيًا فاسدًا أو مفسدًا من وجهة النظر الموضوعية والعلمية المراعية لحضارتنا العربية والإسلامية أو للنصوص القانونية المستمدة منها. ونوجز هنا أهم الأنماط السلوكية المدانة والتي تعتبر فسادًا لتصرف خارجي مفروض أو مُحفز للموظف الذي لم يسبق له أن مارس الفساد من قبل. علمًا بأن هذه الأنماط تتباين في درجة خطورتها وعمق آثارها السلبية وبالتالي فإنها تتباين في العقوبات التي تفرض على مرتكبيها أو على الأطراف المتورطة فيها.

1/8 - الرشا:

الرشوة في اللغة مشتقة من الرشاء، وهو الحبل الذي يستعان به لإخراج الماء من البئر(11) . ويطلق عليها مجازًا البرطيل، وهو الحجر الذي يوضع في فم المتكلم لمنعه من النطق. والاشتقاقان الآنفان يؤكدان معنى الرشوة كوسيلة للوصول إلى المآرب الشخصية . والرشوة في الفقه هي ما يعطيه الشخص لقاض أو صاحب سلطة لحمله على ما يريد . ويدخل في حكم صاحب السلطة كل مكلف بخدمة عامة سواء أكان وزيرًا أم مديرًا أم عاملاً أم مستخدمًا أم أجيرًا أم عضوًا في لجنة... إلخ. ويسمى الموظف المستلم للرشوة بالمرتشي، أما دافعها فيسمى بالراشي . ويعتبر الشخص الثالث الوسيط بينهما - إن وجد - شريكًا لهما. وقد حرمت الرشوة بقوله تعالى: "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقًا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون" (الآية 188 البقرة) وفي الحديث الشريف :" لعنة الله على الراشي والمرتشي في الحكم" (صحيح - الترمزي).

وللرشوة في القوانين الوضعية معانٍ محددة، فهي في أغلبها تُعد اتجارًا غير مشروع بأعمال الوظيفة أو الخدمة العامة . وبعض القوانين العربية تعد الرشوة جريمتين منفصلتين: إحداهما جريمة المرتشي، والثانية جريمة الراشي. والقصد من ذلك هو

تبرئة الموظف من الجريمة إذا رفض قبول الرشوة مع تجريم الراشي حتى لا يعود لفعله مع عدم تحققه. وتعتبر التشريعات قبول الوعد بالرشوة وعدم استلامها بمثابة الرشوة المؤجلة . وكذلك طلب الموظف للرشوة بنفسه لاحقًا وسواء أكانت العطية أم الوعد بها شيئًا ماديًا أو نقديًا. وتشمل كذلك كل المنافع التي يمكن أن تحفز الموظف للاتجار بسلطتة سواء أكانت ترقية أم وليمة أم علاقة عاطفية أم جنسية. وسواء أتم تقديمها فعلاً أم تم قبولها قولاً أو إشارة أو كتابة. أم إنها قدمت لهُ أو لزوجته أو لأي طرف آخر للتمويه، أو لإخفاء معالم الجريمة[12] . وتُدفع الرشوة عادة لواحد أو أكثر من الأغراض التالية:

* الحصول عى حقوق أو مزايا باطلة.
* لإبطال واجبات أو التزامات مستحقة.
* لدفع ضرر أو خوف أو خطر واقع أو متوقع.

2/8- العمولات مقابل الصفقات

والعمولة هي مقدار من المال يمثل نسبة مئوية من قيمة عقد أو صفقة تجارية يحصل عليها الموظف بالتوقيع عليها نيابة عن مؤسسته. ويكون الطرف الثاني مقاولاً أو مورداً أو مصدراً أو من يقع في حكمهم. ويتم دفع العمولة إما للظفر بالعقد والصفقة، أو بتفضيل صاحب العمولة الأعلى على سواه، أو للحصول على مزايا تزيد من الأرباح. وهكذا تصبح العمولة بمثابة ثمن الخيانة والتواطؤ وإعطاء الآخرين مالا يستحقونه أو أكثر مما يستحقونه من مال الدولة العام الذي لا يملك مستلم العمولة حق التصرف فيه إلا بما يخدم المصلحة العامة. وقد تكون العمولة على شكل أسهم أو حصة من أرباح في حالة قيام الطرف الثاني بإنشاء شركة أو تنفيذ مشروع أو تصدير بضاعة، وعندها تقدم أسماء أشخاص ينوبون عن الموظف الذي قدم التسهيلات إبعادًا للشبهة وتغطية للجريمة.

وقد أوضحت التحقيقات التي كشفتها بعض الأقطار عن فتح الشركات الكبيرة التي تقوم بدفع هذه العمولات حسابات جارية في البنوك والمصارف الدولية لصالح الموظفين الكبار الذين يقدمون مثل هذه الخيانات التي تسمى في لغتهم

بالخدمات(13). ومن المؤسف أن يكون بعض هؤلاء المتورطين هم من ذوي الشهادات العليا والمناصب القيادية والخبرة الطويلة في العمل السياسي والاقتصادي والإداري، وربما من عرفوا بتاريخهم وسجلهم النظيف. وهذ يدلل على فعالية أو خبث الوسائل والأساليب المعتمدة في إغرائهم، أو توريطهم وشراء ذممهم، وإيصال ميكروب الفساد إليهم، وذلك تحت مصطلحات ومسميات مبطنة أو خادعة.

3/8- السرقات والاختلاسات

السرقة في اللغة هي أخذ المال خفية، ولفظًا هي مشتقة من الاستراق أي المجيء مستترًا لأخذ مال الغير من حرز.

والسرقات هي : ممارسات وسلوكيات محرمة ومدانة شرعًا وقانونًا. وغالبًا ما يكون موظفو الحسابات والموازنات وأمناء الخزائن والمدققون ورجال الجباية وتحصيل الرسوم والضرائب وأعضاء لجان الشراء وجرد المخازن وأعمال الصيانة طرفًا فيها. وتقع السرقات عادة على الأموال النقدية أو المواد والأشياء العينية العائدة للدولة أو للمؤسسات والهيئات التي تمول من قبلها. وتتراوح هذه الممارسات بين السرقة المباشرة للنقود المودعة لديهم أو تلك المسجلة بذمة الغير. وتتطلب السرقات المادية والعينية إجراءات إدارية أو ترتيبات إجرائية للتغطية عليها، كأن يتم تزوير المستندات أو إتلاف بعضها أو تحريف وإضافة معلومات كاذبة عليها، وهذه بذاتها تعد أيضًا تصرفات فاسدة يعاقب عليها مقترفها حتى لو لم تستكمل سرقته أو لم يحصل على ما حاول حيازته بدون وجه حق .

والذي يغري بعض النفوس الضعيفة على التورط في مثل هذه الممارسات أحيانًا هو الظن السائد في بعض المجتمعات أو لدى بعض شرائح المجتمع بأن المال العام هو ملكية مطلقة، لا أهل له ولا رقيب، وأن العبث به أو النيل منه والاستئثار به والانتفاع به للأغراض الشخصية أمر جائز أو ممكن طالما أنه ليس لشخص حقيقي سيطالب به. كما يلجأ بعض صغار الموظفين لهذه الممارسات بعد أن يلحظوا شيوعها بين رؤسائهم وزملائهم الذين تنمو ثرواتهم بسرعة ولا يتعرضون للعقاب أو المساءلة. وهذا ما يجعلنا نشبه انتشار الفساد الإداري بالمرض الذي سرعان ما

ينتقل من السليم إلى الصحيح حتى يصبح وباءً.

ومن الغريب أن تشيع هذه النظرة اللامسئولة نحو المال العام في المجتمعات العربية والإسلامية مع أن الإسلام - وهو دين الغالبية - قد حث على احترامه وجعله مقدسًا لا يحل لأحد أن يعتدي عليه بأي وجه من الوجوه. كما شدد في معاقبة السارق بقطع يده وكأن اليد السارقة تصبح فاسدة أو مريضة يجب بترها ليسلم الجسم من أذاها تطبيقًا لقوله تعالى:

"والسارق والسارقة فاقطعوا أيديهما جزاءً بما كسبا نكالاً من اللّه، واللّه عزيز حكيم". (الآية 38 - المائدة).

والاختلاس في الشريعة هو : عمل آخر يختلف عن السرقة. ولذلك لا يعتبر المختلس سارقًا ولا يقع عليه قطع اليد، وفقًا للحديث الشريف.

"ليس على المنتهب، ولا على المختلس، ولا على الخائن قطع" (صحيح - الترمزي). وسبب ذلك هو أن السارق لا يمكن الاحتراز منه. فهو ينقب ويهتك الحرز ويكسر القفل ولا يمكن الاحتراز منه بأكثر من ذلك. بخلاف المختلس الذي يأخذ المال المتاح على حين غفلة من مالكه وغيره. ولذك يعتبر الاعتداء على المال المطلق أقرب إلى الاختلاس منه إلى السرقة(14).

4/8 - الغش والتدليس

والغش بكل أشكاله وصوره نمط سلوكي يرتبط بالفساد، ويصب فيه سواء أوقع ذلك في المعاملات الاقتصادية أم المدنية. ولكننا سنقصر الحديث هنا عن الغش الذي يعشعش في أجهزة الإدارة العامة أو الذي يمارسه المتعاملون معها، ويهدفون منه إلى تحقيق أغراضهم الخاصة أو إنجاز معاملاتهم أو التنصل من التزاماتهم، أو زيادة أرباحهم على حساب الغير أو على حساب مصلحة المجموع.

وقد حرم الإسلام هذا النمط السلوكي السلبي كما حرمته أغلب القوانين الوضعية وفرضت العقوبات على مقترفيه. ففي الحديث الشريف:

" من غشنا فليس منا". (صحيح - سُنن بن ماجه) وهذا حكم قاطع في عزل الفرد الذي يغش قومه أو جماعته أو مؤسسته عن عضويتهم أو عضويتها. أما القوانين المدنية فقد ميزت بين أنواع الغش المختلفة وأسهبت في تفصيلها. فالغش التجاري والصناعي والصحي الذي ينصب على الأغذية والأدوية والأوزان والمكاييل والمقاييس والنقود والأسعار والسلع والأوراق والعمولات له تشريعات ولوائح غير تلك المتعلقة بالغش العلمي والمهني والفني الذي يشيع بين الطلبة والدارسين في مختلف مراحل التعليم، أو بين الأساتذة والأطباء والمهندسين والمحامين والمحاسبين سواء أكان ذلك في إنتاجهم أم في ترقياتهم أم في عملياتهم وتعاملاتهم. فلا شك أن الفساد في الفكر والعلم والمهنة يُعد أخطر من الفساد في الأشياء والمواد والسلع. ومع ذلك فإن بعض مجتمعاتنا تتشدد في معاقبة الغش التجاري والصناعي، لكنها تتساهل في معاقبة الغش في إجراء البحوث وتأليف الكتب وإجراء العمليات وغيرها من أعمال الفكر والروح والضمير.

5/8- إساءة استعمال الصلاحيات واستغلال النفوذ

المقصود بالصلاحيات هي الحقوق الرسمية التي تعطى للموظفين للنهوض بمسئولياتهم بحكم الوظيفة التي يشغلونها أو بصفتهم الشخصية. وقد توثق هذه الحقوق بلوائح أو نظم إدارية أو أنها تُفوض بقرارات إدارية مباشرة يصدرها المخولون إلى مرؤسيهم أو معاونيهم . أما النفوذ فهو القوة أو درجة التأثير التي يتمتع به الموظف بين زملائه والعاملين معه لاعتبارات شخصية ومهنية، فيصبح قادرًا على توجيه القرارات أو الإجراءات بطرق غير رسمية ومن دون أن يكون لتأثيره هذا أي سند أو مصدر قانوني. وإذا كانت الصلاحيات الرسمية تفعل فعلها في نطاق المنظمة الرسمية وبين مستوياتها الداخلية، فإن النفوذ يمكن أن يؤدي أدوارًا فاعلة، ومؤثرة داخل المنظمة وخارجها. وقد يكون النفوذ مستمدًا من المكانة الاجتماعية أو الأسرية للموظف أو من مكانته السياسية أو الحزبية أو النقابية. وهي جميعًا مصادر غير رسمية، لكنها مهمة لإضفاء الهيبة والجاه في الأوساط الرسمية وغير الرسمية.

وإساءة استعمال الصلاحيات، أو استغلال النفوذ في الممارسات السلبية قد يتم بالتعسف والتشدد في تمشية بعض المعاملات التي تخص شريحة أو شرائح معينة أو حرمانها بدون وجه حق من التمتع بالمزايا أو بالخدمات العامة التي يتمتع بها أقرانهم. كما يمكن أن يتم بالتهاون والتساهل أو التغاضي عن تطبيق القوانين أو النظم أو التعليمات الواجب الالتزام بها عند التعامل مع شريحة أو شرائح أخرى. ففي كلا الموقفين تطغى الاعتبارات اللاموضوعية ويستغل الموظف موقعه وصلاحياته أو نفوذه ليهب هذا ما لا يستحق أو ليحرم ذاك مما يستحق، سواء أكان ذلك بدوافع الكره أو الحب أو لأسباب مادية ومصلحية أخرى. ويشتد الأثر السلبي لهذه الممارسة حين يُوظف النفوذ والصلاحية للتستر على المخالفين والمقصرين والمفسدين، أو لمضاعفة المكتسبات الشخصية، أو بناء الشلل والجماعات الضاغطة والمستفيدة من الفساد الإداري أو المدافعة عن عناصرها المتورطة فيه.

وتستثنى الوساطات الشائعة في التعامل مع الأجهزة الإدارية إن كانت تسهم في إحقاق الحقوق لأصحابها أو رفع الظلم عن المستضعفين والمغبونين من أنماط الفساد الإداري إن كانت تسهم في قضاء حاجة مشروعة وفقًا للحديث الشريف:

"لأن يمشي أحدكم مع أخيه في قضاء حاجته أفضل من أن يعتكف في مسجدي شهرين". أما إذا تُشفّع في أمر غير مشروع أو تُشفّع بقصد مادي فالأمر مختلف وفقًا للحديث الشريف: "من شَفَع لأخيه شفاعة، فأهدى له هدية عليها، فقبلها منه، فقد أتى باباً عظيمًا من أبواب الربا". (حديث حَسِن، سنن أبي داود).

6/8- الابتـــــزاز

وهو نمط سلوكي آخر للفساد الإداري يمارسه بعض الموظفين من العاملين في الأجهزة السيادية أو الأمنية المسئولة عن حماية ونشر الأمن والطمأنينة أو مراقبة النشاطات الاقتصادية أو غيرها من الأجهزة التحقيقية والتأديبية والعقابية كالسجون والمحاكم أو من قبل اللجان الانضباطية ونقاط التفتيش والسيطرة والمرور والتفتيش الصحي والرقابة على الأسعار ودوائر البلدية وموظفي الجمارك العاملين في المطارات أو نقاط الحدود. فغالبًا ما يلجأ بعض هؤلاء إلى ابتزاز المراجعين

والمتهمين من تشوب قضاياهم أو تنقلاتهم شائبة عن طريق تخويفهم أو تهديدهم لإرغامهم على دفع المبالغ أو تقديم الأشياء العينية، وإلا يعرضونهم للإيذاء الجسدي أو التعذيب النفسي أو التوقيف أو المراقبة أو فضحهم عبر وسائل الإعلام وإلصاق التهم بهم والإساءة لسمعتهم. ومواقف كهذه يحرص عامة الناس على تجنبها ودفعها عن أنفسهم بكل ما يملكون حتى ولو كانوا على يقين من أنها تُهَمٌ باطلة وملفقة. فالبريء حين يُتهم، يَدفع ثمنًا باهظًا من حريته وإنسانيته وسمعته قبل أن يُثبت براءته.

وقد يلتقي الابتزاز مع الرشوة في النهاية، لكن الذي يميز الابتزاز عن الرشوة هو أن الأخيرة تدفع طواعية من قبل مقدمها وبرضاه لكونها تحقق له منفعة أو مصلحة أو تدفع عنه أذى أو ضررًا. بينما ينطوي الابتزاز على استخدام التهديد بالإيذاء الجسدي والنفسي أو الأضرار بالسمعة والمكانة الاجتماعية بتلفيق الفضائح وإلصاق التهم ونشر أسرار مما يجبر الشخص المُبتز على الدفع مكرهاً لمن يمارس الابتزاز عليه. وهذه الممارسة تعد بحق شكلاً خطيرًا من أشكال الفساد الإداري الذي تبتلى به بعض الأقطار وبعض المؤسسات دون أن ينال مقترفوها العقاب الذي يستحقونه.

7/8 ـ التحيز والمحاباة

وإذا كانت الأنماط السلوكية الفاسدة التي ذكرت آنفًا تنطلق من دوافع منفعية ومادية لبعض الموظفين المتورطين بها ومن خلالها إلى الإثراء السريع والكسب غير المشروع أو مضاعفة مصالحهم الشخصية والذاتية، فإن هذا النمط من السلوك المدان ينطلق من دوافع قبلية أو عنصرية أو إقليمية أو طائفية تقوم على التمييز بين المواطنين أو بين المناطق أو بين شرائح المجتمع وفئاته لاعتبارات عرقية أو عقائدية أو طبقية تؤدي في النهاية إلى تفريق الصفوف وشق الوحدة الوطنية وغرس العداء والحقد في النفوس وتأليب المواطنين بعضهم على بعض وإضعاف ثقتهم بنزاهة الإدارة وعدالتها.

وهذا النمط من السلوك الإداري يُعد انحرافًا بالجهاز الإداري عن أهدافه المتمثلة في خدمة المواطنين على حد سواء. وهو خروج على المبادئ القانونية التي تعمل على المساواة والعدالة بين المواطنين. وهو إضعاف للقيم المؤسسية والوظيفية المؤكدة على الحياد والموضوعية والدقة في اتخاذ القرارات والمواقف. إن مناصرة جهة واستعداء أخرى يولد ردود فعل غاضبة ومنفعلة بين موظفي الإدارة والمتعاملين معها. وهذه بدورها تولد أنماطًا فاسدة مماثلة ومعاكسة، تضعف الانتماء للمنظمات وللوطن، وتشعر الفئات المحرومة أو الأقليات المضطهدة بالغربة والإحباط. وكثيرًا ما تدفع شريحة من العلماء والخبراء إلى الهجرة الخارجية أو الانسحاب من الوظيفة العامة في وقت مبكر. واللجوء لمثل هذه الممارسات المدانة غالبًا ما يرجع إلى شعور صاحبه بالضعف وعدم الثقة بالنفس فيلجأ إلى حماية ذاته بالانتماء إلى العشيرة أو المدينة أو الطائفة أو الطبقة أو الفئة التي تسنده وفقًا لمقولة «أنا وأخي على ابن عمي وأنا وابن عمي على الغريب».

وينبغي ألا يفهم من طرحنا هذا أننا ندعو إلى التمرد على العشيرة أو الطائفة أو نحرض على تفكيك التنظيمات الأسرية والقبلية وغيرها. ولكن الذي ندعو له هو ألا نزج بهذه العلاقات والانتماءات عند تعاملنا مع المؤسسات والهيئات الحكومية. وأن نساوي بين جميع المواطنين دون تمييز أو محاباة بسبب الدين أو القومية أو القبلية أو المذهب. وهذا ما تنص عليه شريعتنا وتؤكده لوائح حقوق الإنسان الدولية، وتنص عليه قوانين الخدمة المدنية لجميع أقطار العالم.

8/8- التقصير والإهدار والإساءة للمنظمة وللإدارة

هذا هو نمط آخر من السلوك المدان في الإدارة يصدر غالبًا من بعض الموظفين الحانقين والمعقدين لدوافع عبثية وعدائية أو لأسباب مرضية. فهم يتعمدون التقصير والإهدار والضياع في أموال الدولة وممتلكاتها ووقتها لينفثوا حقدهم أو ليعبروا عن عدم رضاهم عن إدارتهم أو منظمتهم وربما عن عدائهم النظام بوجه عام.

ويدخل في هذا النمط العدائي الكثير من التصرفات اللامسئولة التي لا تسمح

بها القوانين ولا تقرها القيم والآداب ولا تخدم المصلحة العامة. ونذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر:

* التكاسل المتعمد عن أداء الواجبات الرسمية.
* عدم الالتزام بالوقت الرسمي وعدم توظيفه لصالح المنظمة.
* الإهمال المتعمد للأشياء والمعدات وللمواد الأولية ووسائل النقل.
* إفشاء الأسرار وبث الإشاعات المغرضة.
* حجب المعلومات أو تحريفها أو تسريبها لجهات مغرضة.
* زرع الفرقة والعداوة بين العاملين.
* الإساءة للمراجعين وتأليبهم على المنظمة وإدارتها.
* التسبب في الحوادث والإصابات في محيط العمل.

ولا شك أن التساهل والتسرع في عمليات الاختيار والتعيين، وعدم اتباع خطواتها بدقة، أو تجاهل نتائج الفحوص الطبية والمقابلات الشخصية، وتقارير جهات العمل السابقة وشهادات تزكية الرؤساء الإداريين السابقين، يسهل بالضرورة على المرضى نفسيًا أو عقليًا وعلى أصحاب السوابق أن ينتقلوا من منظمة لأخرى ، فينتقل فسادهم الإداري ومشاكلهم معهم. وقد يفلح بعضهم في تأليب آخرين وتكوين الشلل الهدامة داخل المؤسسات، ويتبنون الهدم المخطط والإفساد المنظم لأغراض سياسية أكثر منها شخصية.

ومن هنا تأتي أهمية تقارير تقييم الأداء الدوري وأهمية الموضوعية في تقييم هذه الفئات لكشفها في مراحلها الأولى وقبل أن تصدر لهم قرارات التثبيت في مواقعهم. وقد تحتاج بعض المنظمات للاستعانة بوحدات طبية أو وحدات إرشاد نفسي لإجراء المقابلات لمثل هذه العناصر ،علها تستطيع أن تتفهم مشاكلها النفسية والعائلية والاجتماعية فتعيدها إلى رشدها قبل أن تُحَول إلى المحاكم، فتزيد أحكامها ضدهم الأمر سوءًا، وعندها يخسرهم المجتمع، فيتسبب ذلك في تشريد أفراد أسرهم الأبرياء.

9/8- الهدايا الغلول

هناك تصرفات إدارية أخرى متعددة قد يختلف البعض حول مدى خطورتها. إذ يدلل ظاهرها على البراءة وحسن النية، لكنها تؤدي في نتائجها إلى إفساد البعض دون سبق إصرار منهم، أو ربما دون أن يشعروا بأنهم إقترفوا ذنبًا أو خالفوا سنة أو نظامًا. ومن هذه الأنماط تبادل الهدايا بين الزبائن والموظفين أو بين المرؤوسين والرؤساء الإداريين. فالبعض يفرق بين الرشوة النقدية وبين الهدية العينية التي يقدمها الزبائن المتعاملون معهم، معتمدين على العرف الاجتماعي السائد بين الأصدقاء والأقرباء ، أو مستشهدين بالحديث الشريف القائل: "تهادوا تحابوا" (حديث حسن – مسند أبي يعلى)، وكثيرًا ما يردد هؤلاء أن النبي صلى الله عليه وسلم كان يقبل الهدايا. في حين أن أغلب الهدايا التي نراها تقدم للموظفين في وقتنا الحاضر لا يراد منها التحابب أو مجرد التعبير عن الود والتقدير الخالص الذي لا تشوبه شائبة، وهو ما تقصده الأحاديث الشريفة المذكورة آنفًا . وقد فات هؤلاء أن الهدايا الملغومة والمبطنة التي تشيع في وقتنا الحاضر والتي تقدم للموظفين تبعًا لمقاماتهم ودرجاتهم قد حذر النبي صلى الله عليه وسلم منها بقوله:"هدايا العمال غلول" أي خيانة وسرقة، (صحيح – مسند أحمد بن حنبل).

ويجمع أصحاب الرأي من الفقهاء على أن كل هدية تقدم للغير لتكون وقاية عن مكروه أو لجلب مصلحة لاحقة تكون مدانة. ويجتهد أحد الفقهاء فيقول:"الأصوب في زماننا عدم قبولها مطلقًا، لأن الهدية تورث إذلال المُهدي للمُهدى إليه، وفي ذلك ضرر للطرفين ودخول للفساد". وقيل إن الهدية في مثل هذه الأحوال تطفئ نور الحكمة. وقد عُرف عن النبي صلى الله عليه وسلم محاسبته للولاة الذين يتساهلون في قبول الهدايا من الرعية وموقفه من ابن اللتيبة الذي استعمله على جمع الصدقات في البحرين يؤكد ذلك حين قال هذا العامل للنبي صلى الله عليه وسلم: "هذا لكم وهذا أهدى إليّ". فرد عليه النبي صلى الله عليه وسلم قائلاً : "ما بال الرجل نستعملهُ عى العمل بما ولانا الله فيقول هذا لكم وهذا أهدى لي. أفلا قعد في بيت أبيه وأمه فنظر أيُهدى إليه أم لا؟".

وليس غريبًا أن تشيع في عصرنا ممارسات الرشا المغلفة بعلب الهدايا، وأن تستغل المناسبات لتقديمها لتكون منسجمة مع روح العصر ومتجاوبة مع بروتوكولات الحضارة المادية التي قلبت المعاني والقيم وغيرت أسماء الأشياء وجعلت الهدايا التي تعد وسيلة للتحابب وتعبيرًا للتقدير والاحترام جعلتها أداة لجعل الحق باطلاً والباطل حقًا، وجعلت المجرم بريئًا والبريء مجرمًا ، وجعلت الفاشل ناجحًا ، وجعلت من هو آخر القوم في الكفاءة وأقلهم شأنًا في الأداء أفضلهم مرتبة واستحقاقًا.

وعلى الرغم من ضعف الخط الفاصل بين الرشوة والهدية في بعض الأحوال فإن القرائن والدلائل والبواعث التي تحيط بالهدايا المشبوهة يسهل فرزها عن تلك المحيطة بالهدايا الصادقة والنبيلة التي تخلو من المصالح الخاصة وتتسم بتواضعها ورمزيتها فلا يتردد مقدمها من البوح بها ولا يخجل المستلم لها من قبولها ولا تثير لدى الحضور أو المحيطين بهما أية شكوك. أما الهدايا التي تُدَس في الجيوب أو تُحمل خِلسة في الظلام أو تُرسل عبر وسطاء محترفين لتقدم إلى أولاد المسئولين وزوجاتهم وأفراد أسرهم في مناسبات زواجهم أو في أعياد ميلادهم أو عند حلهم وترحالهم، فهي دون شك تعد رشوة وإن تباينت في درجة خطورتها. فتقديم مزرعة أو سيارة جديدة أو شقة فارهة لمسئول، وكذلك تقديم خروف أو سبيكة ذهبية أو مبلغ من المال لمن هو أدنى مرتبة منه يُعد من أعمال الفساد الإداري الذي ينبغي عدم التغاضي عنه أو التساهل مع أطرافه في مجتمعاتنا العربية الإسلامية.

9- خصائص الفساد الإداري وأعراضه:

إن التصدي لظاهرة الفساد أو معالجة آثاره أو الوقاية منه يستلزم التشخيص الدقيق لخصائصه والتحليل الموضوعي للأغراض التي ترافقه. وسنحاول أبراز أهم هذه الخصائص والأغراض ونعرضها بإيجاز قبل أن نختم بحثنا بالمعالجات:

1/9- يُعد الفساد الإداري في مراحله الأولى مجرد ظاهرة مرضية أو مرضًا عضويًا ينتقل عبر ميكروبات غير مرئية، من المصابين إلى الأصحاء، لكنه سرعان ما يتحول إلى وباء ينتشر ويتفشى في الوسط الإداري كتفشي وباء الطاعون والكوليرا والإيدز في

البعض بالطرق المباشرة أو من خلال الوسطاء الجدد. وهؤلاء بمثابة ميكروبات الفساد لنقل العدوى من الأوساط الموبوءة إلى الأوساط النظيفة.

6/9- ومن الخصائص الأخرى للفساد الإداري أن ممارساته الخطيرة وفادحة الضرر على الدولة يتم التخطيط لها من قِبل متمرسين ومحترفين كبار، ولها وسائل وأساليب وشبكات محكمة لتنفيذ خططها بتوقيت وبتدبير يجعل كشفها أو إثباتها غاية في الصعوبة. وحتى حين تُكشف بعض خيوطها فإن خيوطها الأخرى تظل مجهولة. ولكي تطمس معالمها وتستبعد عناصرها فإن جدلاً واختلافًا يثار حولها، وقد ينتهي الأمر إلى اتهام بعض الأبرياء بتسليط الأضواء عليهم، أو بتظاهر الجناة بالدفاع عنهم وتبرئة ساحتهم. وهذه واحدة من الأنماط السلوكية الدفاعية التي تؤدي إلى إبقاء العناصر الفاسدة خارج دائرة الشبهة، والتخلص من العناصر النزيهة التي يُخشى خطرها. وهكذا تنطبق المقولة الاقتصادية القائلة بأن النقود الرديئة تطرد النقود الجيدة.

7/9 - وإذا كانت ممارسات الفساد الإداري في المجتمعات المتخلفة إداريًا وحضاريًا أكثر شيوعًا منها في المجتمعات المتقدمة والمتطورة فإن الأخيرة تعد بحق بيئة منتجة ومصدرة للفساد عبر حدودها. وهذا يعني أن الفساد ظاهرة دولية سهلة الانتقال عبر الحدود، وأنه يألف العيش في كل بيئة. وإذا كانت المجتمعات الفقيرة والنامية لا تقوى على تحمله ودفع تكاليف معيشته فإن المجتمعات الغنية والمتطورة (بالمعايير المادية) غالبًا ما توفر للفساد بيئة مترفة وأجواء ملائمة كي يعشعش ويرتع فيها. وقد تكون بعض المجتمعات المتخلفة أكثر عداء وأشد مقاومة للفساد من المجتمعات المتقدمة، على الرغم من فقرها الذي يعد دافعًا رئيسيًا للفساد. لكن تراجع القيم وتردي الأخلاق وهيمنة الفكر المادي والفلسفات "العلمانية" ومستلزمات حياة الترف والرفاهية تعد مشهيات ومحفزات لممارسة الفساد.

8/9- وأخيرًا فإن الحروب والكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية تعد على الدوام ظروفًا مشجعة ومواتية لتفشي الفساد الإداري وانتعاشه، لكونها ظروف أزمات تشح فيها الموارد، وتضيق خلالها سبل العيش، وترتفع فيها الأسعار، ويتدنى فيها المستوى

المعاشي لذوي الدخل المحدود وعلى رأسهم الموظفون، الذين تضعف مقاومتهم للفساد وتتراجع لديهم القيم المضادة له، بسبب معاناتهم الشخصية والعائلية في ظل التضخم وتدهور القيمة الشرائية لمرتباتهم الثابتة. ناهيك عن ضغط الفئات المستفيدة – من المقاولين والمستوردين والمحتكرين – عليهم وتوريطهم، ومن ثم استغلالهم بأبشع الطرق والوسائل.

وطبيعي أن تكون آثار وأضرار الفساد ومخاطره في ظل الظروف الاستثنائية أعظم وأشد منها في الظروف العادية. وأن قدرة المجتمعات، الواقعة تحت هذه الظروف على تحمل آثار الفساد، غالبًا ما تكون ضعيفة. وقد تقودها إلى هاوية السقوط لكون هذه الآثار لا تقتصر على إهدار الأموال العامة ونهب الخيرات وسوء توزيع الفرص بين المواطنين بل تتعداها إلى تراجع المُثل وتردي القيم وانخفاض المعنويات وفقدان ثقة المواطنين بنظامهم وبأنفسهم وبمؤسساتهم. وكثيرة هي الأمم والشعوب التي كان لها شأن في التاريخ، لكنها هوت وانتهت بفعل الفساد الذي نخرها من الداخل فقوض أسسها وأصبحت خبرًا بعد عين.

10- نحو استراتيجية وقائية لمواجهة الفساد الإداري:

ومن كل ما تقدم من تحليل وتشخيص لمنافذ الفساد الإداري ولخصائصه ولأعراضه، نستخلص هنا أهم الأفكار والمقترحات التي نأمل أن تسهم في تسليط الأضواء وإجراء الدراسات، ووضع الخطط والبرامج، وتحدد السبل والوسائل للتصدي للفساد وللحد من آثاره، والتوعية بمخاطره والوقاية منه.

1/10- إن أول خطوة وانطلاقة يمكن أن نفعلها للتصدي للفساد الذي يهدد أغلب المؤسسات البيروقراطية التي نعمل بها أو نتعامل معها هو أن نبدأ بأنفسنا قبل التوجه للآخرين. وذلك بممارسة المحاسبة الذاتية والنقد الذاتي لممارساتنا وتصرفاتنا التي اعتدنا عليها، فنقف عندها لنخضعها للمراجعة والتقويم . فكثيرًا ما تصدر منا أنماط سلوكية سلبية وانفعالية قد تقع في دائرة الفساد أو تحوم حولها دون إدراك منا. وأن نستحضر أهدافنا وطموحاتنا التي نتطلع إليها ونريد الوصول لها لنعقلها ونرشدها لكي لا تجمح بنا فتوقع بنا في دائرة الخطأ أو تقودنا إلى السلوك

السلبي المدان الذي نظن أنه أقصر الطرق لتحقيق ما نريد . فالشهوات والرغبات التي تثيرها بعض النفوس لا يمكن في غالب الأحيان ردعها باللوائح والنصوص. وخير مبدأ يومي يمكن أن نتبناه في مسيرتنا الوظيفية هو القول المأثور: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا" . فالنفس كما جاء في القرآن الكريم هي مصدر التغيير، وهي منبع الإصلاح وفقًا لقوله تعالى :" إن اللّه لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (الآية 11 - سورة الرعد). وهذا ما تؤيده أغلب النظريات والمنهجيات العلمية المعاصرة. وحين نفعل ذلك يكون كل فرد منا قد أطلق رصاصته بوجه هذا العدو الذي تسبب في تردي أحوال العديد من المجتمعات وفي سقوط أعظم الحضارات.

2/10 - وحين ندعو الأفراد إلى تحصين أنفسهم وترشيد سلوكهم ضد إغراءات وضغوط الفساد الإداري فإننا نحملهم في نفس الوقت مسئولية توعية أبنائهم وبناتهم والمحيطين بهم بدءًا من مرحلة الطفولة والمراهقة وحتى مرحلة الصبا والشباب. فيغرسوا فيهم القيم الروحية والفضائل الأخلاقية ويعمقوا فيهم حب الخير والتضحية والإيثار والصبر والتحمل والقدرة على المفاضلة بين الخير والشر وبين الحق والباطل وبين الحسن والقبيح وبين الحلال والحرام. وذلك بتوفير الفرص المناسبة لتطبيقها وممارستها وليس بمجرد تلقينها وترديدها أو التحذير من مغبة مخالفتها. ونحن نعلم أن المبالغة في النهي والتشدد وفي التخويف كثيرًا ما تعطي نتائج معاكسة وفقًا لمقولة: "ما زاد عن حدة انقلب إلى ضده" ومقولة : "الإنسان حريص على ما مُنع". وهناك العديد من الهيئات الخيرية والاجتماعية والإنسانية التطوعية التي يمكن أن تشغلهم بها خلال عطلهم وأوقات فراغهم . ونقدم لهم من خلالها البرامج، ونتيح لهم الفرص الحياتية ليمارسوا الحياة العملية، ويتخذوا القرارات الشخصية، ويتحملوا المسئوليات تحت إشراف أبوي وتربوي هادف وموجه. أجل فالتعلم في الصغر كالنقش على الحجر. وهذا ما يؤكده علماء النفس الذين يقولون :"إن التجارب المبكرة في الحياة تظل فاعلة حتى الممات".

3/10 - إن التصدي للفساد الإداري من خلال المؤسسات الأمنية والقضائية والتي تقوم

بالقصاص العادل كما يقال من المفسدين والمتورطين بالفساد يعد أمرًا ضروريًا ومهمًا، ولا يمكن الاستغناء عنه. وخاصة إذا وضعت التشريعات المعقولة والمراعية لدوافع المفسدين وللظروف المحيطة بهم، ولحجم الأضرار المترتبة على جرائمهم، وعُهدت مسئولية تطبيقها لشريحة من الرجال الأمناء الذين يحرصون على العدالة ويؤمنون بكرامة الإنسان. فتظل الآية الكريمة "ولكم في القصاص حياة يا أولي الألباب" (سورة البقرة)، خالدة ما بقيت الحياة.

غير أن الاكتفاء بالمحاكمات وإصدار القرارات القضائية وإرسال المتورطين المدانين إلى السجون لقضاء بقية عمرهم أو بعض منه، لا يمكن أن يوصل المجتمعات إلى المعالجة الشافية أو يخلصها من شرور الفساد واستمرار ممارساته. لأن للفساد - كما أسلفنا - أبعادًا وجذورًا تمتد إلى البيئة، وله منافذ ومداخل تمهد لانتشاره وتفشيه مثل المرض الذي سرعان مايكون وباء، وعليه فإن الإكثار من المحاكم و السجون، وإن عدم استيعاب المنحرفين والمفسدين وعدم معرفة الدوافع وتشخيص الأسباب وتحليل الظروف واجتثاث الجذور المسببة للفساد يجعل الأمر كالنفخ في الرماد (15).

وينبغي ألا يُفهم من هذا القول أننا ندعو إلى التساهل في محاسبة المفسدين أو إطلاق سراح المتهمين طالما أن سجنهم وعقابهم ليس حلاً. فالذين تثبت إدانتهم يستحقون الجزاء، مع قناعتنا بأن حظهم العاثر قد جعلهم كبش فداء لآخرين أشد فسادًا منهم في حين أنهم طلقاء يعيثون في الأرض فسادًا. ولكن الذي نؤكده وندعو له هو أن نجعل المتورطين أو المحكوم عليهم مدخلاً عمليًا وعلميًا للنفاذ إلى أوكار الفساد، ونصل من خلالهم إلى الجيوب التي يعشعش فيها، من خلال دراسات تسبر غورهم وتقف على حقيقة دوافعهم وعلى الظروف التي أوصلتهم لهذا السلوك المرضي المدان دينيًا واجتماعيًا وقانونيًا. فأصحاب السوابق في قضايا الفساد الإداري هم أدلة وشواهد حية بالغة الأهمية وعظيمة الفائدة لكونهم عينات ممثلة يمكن توظيفها من قِبل فرق البحث العلمية ومراكز الإرشاد التربوية، والاستعانة بها من قبل وسائل الإعلام. كما إن تجميعهم في سجون متخصصة وفتح أبوابها أمام طلبة المدارس والجامعات يمكن أن يكون خير منهجية للوقاية وللتوعية واستحضار النتائج المترتبة على الخطأ قبل الوقوع فيه. "فدِرْهم وقاية

- كما يقال - خير من دينار علاج.» إن السجون في العديد من الأقطار قد أصبحت مدارس ومراكز لتأهيل المفسدين.

4/10 - وأهم ما تُذَّكر به هذه الدراسة وتُحذر من عواقبه هو الغزو الفكري الذي تتعرض له الشعوب النامية، ونخص هنا غزو المفاهيم والنظريات الغربية التي تبحث وتفسر الظواهر الاجتماعية والإنسانية على اختلاف حقولها المعرفية، فتسوقها عبر جامعاتها ومؤلفاتها ومؤتمراتها إلى أقطار المعمورة، وكأنها حقائق وقوانين تصلح لكل زمان ومكان. ومن آثار هذا الغزو وأمثلته ما تطرحه النظريات الأمريكية حول تعريف الفساد الإداري ووظائفه ودوافعه. فمعروف أن الولايات المتحدة الأمريكية هي زعيمة الفكر البراجماتي الذي يؤمن بالواقعية وبالوسائلية والميكافيلية، وهي فلسفة حياتية تنطلق منها العديد من النظريات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية، وبموجبها يضعف الخط الفاصل بين الخير والشر، والحق والباطل، والصلاح والفساد، تبعا للهدف المتحقق والغاية المنشودة والنظرة النسبية لأشياء من مختلف الأطراف المؤمنة بهذه الفلسفات.

5/10 -الفساد لا يمكن أن يكون مدخلاً للتنمية أو طريقًا مشروعًا لتحقيق الأهداف الفردية أو الجماعية. وأن مقولة "الغاية تبرر الوسيلة" النابعة من الفلسفة الميكافيلية والذرائعية ينبغي ألا تجد هوى في نفوسكم . وأن الذي يمكن أن نستعين به مما توصلوا له هو مناهج البحث العلمي وأدواته وفرضياته. فبالبحث العلمي الرصين يمكننا أن نتصدى للفساد الإداري في مجتمعاتنا من أجل كسر شوكته وإنقاذ البلاد والعباد من شروره.

ولكي تسهم دراستنا هذه في خدمة الباحثين المعنيين بموضوع الفساد الإداري وتشجعهم على إجراء الدراسات الميدانية بمجتمعاتهم، ومن أجل بلورة أطر نظرية ونماذج علمية تسهم في كشف الفساد ومعالجته، نطرح هنا عددًا من الفرضيات التي استنبطناها من مراجعتنا لأوضاع الفساد وقضاياه في العديد من الأقطار المتقدمة والنامية، آملين أن تُكثّف الجهود الفردية والجماعية والرسمية لاختيارها

حتى لا يظل الحديث عن الفساد الإداري نظريًا ووصفيًا. وإني على ثقة من أن اختبار هذه الفرضيات بالطرق العلمية وبمعلومات إحصائية سيساهم في تطوير نظرية عربية تساعد المعنيين بالإصلاح الإداري على مواجهة الفساد وتخفيف مستنقعاته.

وفيما يلي أهم هذه الفرضيات:

- يتناسب الفساد الإداري طرديًا مع مركزية السلطة والصلاحية، وعكسيًا مع لامركزيتها وتوزيعها على أكبر عدد من المستويات والأفراد.
- يتناسب الفساد الإداري طرديًا مع سنوات الخبرة للأفراد الذين لهم الاستعداد لممارسته، وعكسيًا مع مستويات تأهيلهم العلمي وشهاداتهم.
- الذكور من الموظفين ومن المراجعين أكثر تورطًا في الفساد الإداري من الإناث، والعزاب من الجنسين أكثر تقبلاً له من المتزوجين والآباء .
- المترفون والعابثون من الموظفين أكثر جرأة على تقبل الفساد وأشد خطرًا في ممارسته من الموظفين البسطاء.
- الكسب غير المشروع والإثراء السريع وحياة الرفاهية أشد وأقوى تأثيرًا لممارسة الفساد الإداري من تأثير الفقر والبحث عن لقمة العيش.
- ممارسة الفساد في المؤسسات المحلية والحدودية والمناطق النائية أكثر منه في مؤسسات المحافظات أو في العاصمة.
- تتناسب حالات الفساد الإداري طرديًا مع معدلات سرعة دوران الموظفين والمواطنين سواء بين المنظمات أو بين المدن أو بين الأقطار.
- ميل الموظفين العاملين في المؤسسات المتطورة، لممارسة الفساد الإداري أقل منه لدى العاملين في المؤسسات المتخلفة أو الأقل تطورًا.
- كشف الفساد الإداري في المؤسسات المتطورة أقل احتمالاً من كشفه في المؤسسات المتخلفة لأن أساليب الفساد تتطور وتتعقد مع تطور الأساليب والتقنيات المستخدمة.

ـ حالات الفساد الإداري تتناسب طرديًا مع معدلات التغير والتحول السياسي والاجتماعي والإداري التي تؤدي إلى اتساع الهوة بين العادات والتقاليد والقوانين والنظم المستقرة، وبين القيم والمفاهيم الجديدة التي تفرضها حياة العصر ومستلزماته.

ـ المنظمات المغلقة والمعزولة أكثر ميلاً وتورطًا في الفساد الإداري من المنظمات المفتوحة أمام موظفيها وجمهورها الداخلي أو الخارجي.

ـ تعد الظروف الاستثنائية والطارئة وأوقات الأزمات أكثر ملاءمة لتفشي الفساد من الظروف الاعتيادية والآمنة.

ـ الإدارات والأقسام الخدمية المتعاملة مع الزبائن والمراجعين أميل لممارسة الفساد من الوحدات الإنتاجية حيث التعامل مع المعدات والمواد.

ـ احتمالات كشف ممارسات الفساد المتفشي بين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا وبين صغار الموظفين أكبر من تلك التي يُكشف فيها فساد المستويات العليا وكبار الموظفين.

6/10 - دعوة ورجاء

وآخر ما نختتم به هذه الورقة ، دعوة أوجهها إلى جميع المعنيين بالتطوير والتعصير والتنوير والتنمية الإدارية ، وإلى العاملين في المراكز والمعاهد والجمعيات المتخصصة في التدريب والبحث والاستشارة الإدارية أينما كانوا في أقطارنا العربية، نرجوهم ونحثهم من خلالها على ضرورة تفعيل برامجهم، ومضاعفة جهودهم، والتنسيق والتعاون فيما بينهم من أجل وضع استراتيجية عربية تتصدى للفساد بالإصلاح الإداري، على أن تكون تلك الاستراتيجية كالتالي:

* استراتيجية مستقبلية نواجه بها القرن الحادي والعشرين، تستمد منطلقاتها من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الخالدة، وترقى تطبيقاتها للتجارب الدولية المعاصرة، وتوظف في مؤسساتها التقنيات الإدارية المتطورة.

* استراتيجية علمية وعملية توفق بين الأصالة والمعاصرة، وتوائم بين النقل والعقل، وتهدف إلى تحقيق ما ينفع البلاد والعباد.
* استراتيجية إصلاحية ، تهدف خططها وبرامجها وجهودها لإصلاح ما فسد من النفوس وتصحيح الأخطاء التي عَلَقَت بالرؤوس، وترشد الإهدار والضياع الذي يتعرض له المال العام، وتعدِّل ما تقادم من النصوص، وتصوغ ما تتطلبه روح العصر من طقوس.

هوامش الدراسة

1- من الكتب المشهورة حول الفساد الإداري في الدول النامية والمتقدمة انظر:

R. Wraith and E. Simokins, **Corruption in Developing Countries**. George Allen Univ. Press, 1963.

Clarke, M.(ed.) **Corruption, Causes, Consequences and Control.** Frances Pinter. London, 1983.

Subramniam, V. (ed.) **Public Administration in the Third Work** N.Y. Greenwood press, 1990.

2 - لمعرفة أسماء المتورطين في الفساد الإداري داخل البيت الأبيض في عهد الرئيس ريجان انظر المقالة المنشورة في **مجلة لوموند ــ ديبلوماتيك**. بعنوان "الفساد الإداري في البيت الأبيض". ع 3 ، 1989.

3 - على الرغم من صدور قانون لمحاربة الفساد في الاتحاد السوفيتي منذ عام 1962 يعاقب من يحاول إفساد الحياة الاقتصادية بعقوبة الإعدام ، فإن جرائم الفساد ظلت تتزايد في هذه الدولة حتى سقوطها. وفي 1992/8/16 نشرت **جريدة الثورة العراقية** بعدد 8013 خبرًا بعنوان "عمدة موسكو يرشي شرطتها بـ 25 مليون روبل" نقلته عن صحيفة البرافدا الصادرة في موسكو. وهو مجرد مثال على شيوع الفساد في هذه الدولة الاشتراكية التي قامت أساسًا لإشباع حاجات الناس ومحاربة الفساد والظلم والاستغلال. ونشرت جريدة الوطن القطرية في عددها 1107 بتاريخ 1998/9/14 عن فساد رئيس بلدية سانتا بطرسبورج والهارب إلى فرنسا بعد ملاحقة النيابة له.

4- G. Caiden, and N. Caiden, "Administrative Corruption". **Public Administration Review**. May 1977, pp. 301-308.

5- للاطلاع على هذه التعريفات يرجع للمصادر التالية:

- أحمد رشيد. **الفساد الإداري: الوجه القبيح للبيروقراطية المصرية**، 1976.

- عاصم الأعرجي: "الفساد الإداري: أسبابه ووسائل معالجته" **مجلة الاقتصادي**. ع 1، 1985.

- أنعام الحق "فساد البيروقراطية". **مجلة الإدارة الباكستانية**. مكتبة الإدارة السعودية. ع 1 ، شوال 1399.

- توفي فارهيجن وأنطونيا تريترونا : "المصالح الشخصية والإدارة العامة: تجربة أوربا الوسطى الشرقية". **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**. مج 1، ع 1، 1996 ص 50-82.

6- جلال معوض: "الفساد السياسي في الدول النامية" . **دراسات عربية** ع 4 ، 1987.

- حمدي عبد الرحمن: **الفساد السياسي في أفريقيا**. القاهرة: دار القارىء العربي، 1993.

- أنظر أيضًا للمزيد من الفساد السياسي والهدايا المقدمة لرجال القمة:

7 - M. Hudson. **Arab Politics : The Search for Legitmacy.** New Havan: Yale Univ. Press, 1977.

8 - A. J. Heidenheimer, (ed). **Political Corruptuin: Readings in Compartitive Analysis.** N.Y: Holt Rinehort and Winston, Inc. 1970.

9- يُعد تقي الدين المقريزي أول المتصدين لظاهرة الفساد في الدولة في ظل ظروف الأزمات الاقتصادية. فقد كتب عام 808 هـ كتابه الموسوم "إغاثة الأمة لكشف الغمة". حول الكوارث التي تعرضت لها مصر وتسببت بالقحط ثم الفساد. وهو أول من حمل مسئولية الأزمات الاقتصادية والإدارية وما يعقبها من فساد للحكام وسوء تدبيرهم أو غفلتهم عن النظر في مصالح العباد حيث يقول: "إن أصل الفساد هو ولاية الخطط السلطانية والمناصب الدينية بالرشوة، كالوزارة والقضاء ونيابة الإقليم وولاية الحسبة وسائر الأعمال بحيث لا يمكن التوصل إلى شيء منها إلا بالمال الجزيل، فيحظى لأجل ذلك كل جاهل ومفسد وظالم وباغ بما لم يكن يؤمله من الأعمال الجليلة والولايات العظيمة لتوصله بأحد حواشي السلطان ووعده بمال للسلطان على ما يريده من الأعمال". انظر : كتابه **إغاثة الأمة لكشف الغمة**. دار الهلال، تقديم د. سعيد عبد الفتاح عاشور، القاهرة، 1990.

10- من الفضائح المعلنة عن فساد القضاة في أمريكا الفضيحة التي أعلنت عام 1982 حين تقاضى عدد كبير من القضاة الأمريكيين الرشوة مقابل إصدار أحكام لصالح المتهمين في القضايا المعروضة عليهم مما دعا الكونجرس إلى إصدار قانون لمحاسبة القضاة عن فسادهم. يرجع إلى مجلة : التقرير الدولي. الصادرة في نوفمبر عام 1982. أما آخر هذه الفضائح فقد تمثلت في فساد القضاة في ولاية كاليفورنيا عندما برأوا رجال الشرطة المتورطين في تعذيب أحد المواطنين السود وتسبب قرارهم في هيجان الشعب ضد حكومة بوش، فاضطرهم إلى إعادة المحاكمة. أما في فرنسا فقد اضطرت الحكومة إثر شيوع فضائح الفساد في أجهزتها إلى استحداث إدارة مركزية لمنع الفساد عام 1993 ومجلس أعلى للأخلاق المهنية عام 1993 إضافة إلى اللجنة الوزارية للتقصي والتحري في العقود الحكومية والاتفاقيات عام 1991.

11- ابن منظور. لسان العرب. الجزء الرابع ص 333.

12- انظر عزت حسين. **الجرائم الماسة بالنزاهة**. القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، ، 1987.

- Jones, peter. **Combating Fraud and Corruption in the Public Sector**. London: Royaume University. Chapman and hall, 1993.

13- يرجع إلى :

أحمد كمال الدين موسى. **الحماية القانونية للمستهلك**. الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1402 هـ.

نبيل مدحت سالم . **الجرائم الاقتصادية**. دار النهضة العربية ، 1972.

14- السيد سابق . **فقه السنة**: دار الفكر، مج 2، 1992 ص 414.

15 - لويس حبيقة. "إمكانية محاربة الفساد الإداري" **مجلة الإداري اللبنانية**. ع1، مج 33، 1997 ص 30 - 31.

المجلة العربية للإدارة مج 20 ، ع1 - يونيو (حزيران) 2000

تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على نظرية النظم *

د. عبد الباري درة **

مقدمة وأهداف البحث:

إن التقييم عملية ضرورية وأساسية في أي برنامج تدريبي، ذلك أنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالاحتياجات التدريبية والأهداف المتوخاة من ذلك البرنامج، كما أنها ترتبط بجميع مراحل تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

والتقييم من ناحية أخرى عملية متعددة الأبعاد وتتشابك فيها كثير من القوى والمؤثرات والعناصر، وهذا يجعلها عملية صعبة، معقدة. يزيد من صعوبتها أيضًا أن المقيم مضطر لإصدار أحكام تتعلق بالمدربين والمتدربين والأساليب التدريبية والوسائل المستخدمة، والنتائج القريبة والبعيدة المترتبة على عملية التدريب.

تشير العديد من الدراسات إلى أن المنهج المبني على نظرية النظام (Systems Approach) يساعد الباحث كثيرًا على القاء الضوء على أبعاد عملية تقييم البرامج التدريبية المعقدة المتشابكة، ويعين على تكوين نظرة شمولية تلم بالكل ولا تهمل التفاصيل. تأكيد لهذا المفهوم فإن هذا البحث يهدف إلى تحقيق التالي:

أولاً: عرض المفاهيم الأساسية لتقييم البرامج التدريبية من حيث تحديد معنى التقييم وبيان أهدافه وأنواعه وطبيعته.

ثانيًا: توضيح معنى المنحى المبني على نظرية النظم ومزاياه وأهميته في النظر إلى التدريب كنظام مفتوح.

---

* نُشر هذا المقال في العدد الأول والثاني من المجلد الخامس لسنة 1981 من المجلة العربية للإدارة.

** مدير دائرة العلوم الإدارية - جامعة اليرموك - ويشغل حاليًا منصب رئيس جامعة الإسراء - المملكة الأردنية الهاشمية

ثالثًا: تحديد عناصر عملية تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على نظرية النظم.

رابعاً: تحديد نتائج البحث والتوصيات المترتبة عليه.

أولاً: مفاهيم أساسية في تقييم البرامج التدريبية:

يمكن أن نعرض للمفاهيم الأساسية في تقويم التدريب في شكل جوانب أساسية نجملها فيما يلي:

1- يمكن تعريف تقييم التدريب (تقويمه) بأنه تلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة. كما تقاس بها أيضًا كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه بينهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي [1].

كذلك قد عرف تقييم التدريب بأنه عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ قرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة للتدريب، تحقيقًا لأهداف المؤسسة [2].

بينما تناول التعريف الأول الاجراءات التي نقيس بها كفاءة البرامج التدريبية والمتدربين والمدربين عند القيام بعملية التقييم، فإن التعريف الثاني ركز على عملية جمع المعلومات وتمحيصها عند القيام بالتقييم.

واقع الأمر أن جوهر عملية التقييم يقوم على جمع المعلومات وتحليلها وتقديمها لمتخذي القرارات في المؤسسات كي يقدروا ويحددوا قيمة جميع البدائل المتاحة أمامهم فيما يتعلق بجميع جوانب البرامج التدريبية تخطيطًا وتنظيمًا وتنفيذًا، وعناصرها المتمثلة في المشاركين والحاضرين فيها والموارد المادية والأهداف والأساليب والطرق والنتاجات التي تمخضت عنها. وهكذا فإن مفهوم التقييم بالمعنى الأخير مفهوم شامل، وليس مفهومًا جزئيًا.

2- يحظى تقييم التدريب باهتمام أكثر من جهة أو طرف من لهم علاقة بالتدريب.

فالدول – لاسيما النامية منها – تقوم بتقييم التدريب ومعرفة النتائج التي تتمخض عنه، إذ أن تلك الدول تنظر إلى التدريب على أنه نظام يهدف إلى رفع معدلات كفاءة أداء الوظيفة العامة [3].

تقوم المنظمات كذلك بتنظيم التدريب إذ أنها تستثمر أموالاً وجهودًا وأوقاتًا في تنظيم برامج تدريبية للعاملين فيها. فعملية تقييم التدريب بالنسبة للمنظمات ضرورة لا غنى عنها حتى تحصل على معلومات تساعدها على القيام بتقدير سليم لمدى العائد الذي حققته تلك الاستثمارات في التدريب.

كذلك تحرص معاهد التدريب الإداري على تقييم برامجها التدريبية، لأن التدريب هو جوهر عملها وعملية التقييم بالنسبة لها عملية أساسية وضرورية. ومن ناحية ثالثة فإنه يهم كلاً من المدربين والمتدربين معرفة كيف كان أداؤهم ونواحي القوة والضعف فيه، حتى يحسن كل منهم انتاجه في نطاقه وعمله وتخصصه [4].

3- يرمي التقييم إلى تحقيق أهداف (أدوار) منها ما يلي:

أ- يمكن بواسطة التقييم تقدير نتائج تعليم المتدربين أو المشاركين في برنامج تدريبي، وهي نتائج تتعلق بالمعلومات التي اكتسبوها والمهارات التي نموها.

ب- يمكن بواسطة التقييم الوقوف على صلاحية البرنامج التدريبي نفسه وهل حقق الأهداف التي وضعت له؟

ج- يمكن بواسطة التقييم الوقوف على الجوانب التنظيمية والإدارية والإجرائية للتدريب في المؤسسات.

د- يساعد التقييم على معرفة إمكانات الموظفين الذين يشتركون في برنامج تدريبي، فيبين نواحي القوة والضعف في أدائهم، وقد تستخدم المعلومات التي يحصل عليها متخذو القرارات في ترقية بعضهم إلى مراكز قيادية مرموقة.

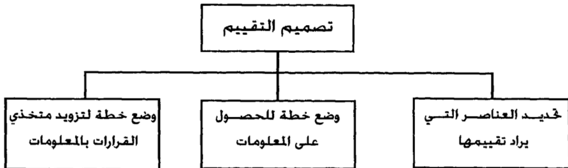
هـ- يستخدم التقييم ليكون أداة تعلمية تدريبية، فما دام التقييم يؤثر بطريقة أو أخرى في التعلم، فإنه يمكن استخدامه أداة تدريبية لتحسين التعلم ليكون أكثر فعالية.

و- يفيد التقييم في ملاحظة تأثير ديناميات الجماعة على أداء الفرد. فمن المعروف أن الجماعات تتبع معايير وقواعد سلوكية يختلف تأثيرها على الأعضاء نوعًا وكمًا، كما أن للجماعات طرقًا مختلفة في اتخاذ القرارات. كل هذه القوى يمكن معرفتها إذا وضع المشاركون في مواقف عمل مع مجموعات أثناء التدريب.

4- يرتبط التقييم بالتخطيط للتدريب ارتباطًا وثيقًا. فإذا كان التدريب جهدًا منظمًا مخططًا له لتزويد القوى البشرية في المؤسسات بمعارف ومهارات واتجاهات إيجابية فإن التقييم هو نوع من المراقبة (Control) لذلك الجهد. والواقع أنه لا يمكن فصل التقييم عن التخطيط للتدريب بل ولا يمكن فهم قيام عملية تقييم فعالة إذا لم يكن هناك تخطيط، لأن التقييم هو جمع معلومات عن مدى انحراف أو عدم انحراف البرنامج التدريبي عن الأهداف المحددة التي وضعت له.

5- يترتب على المقولة التي ذكرت في (4) أن التقييم يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالأهداف المحددة للبرنامج التدريبي، ومن ثم فإنه يجب أن يتم في إطار تلك الأهداف ومعرفة مدى تحققها. وبما أن الأهداف التدريبية تنبثق عن الاحتياجات التدريبية فإن التقييم يرتبط بالاحتياجات التدريبية ارتباطه بالأهداف. ومن ثم فإن التقييم الفعال يجب أن يكون تقييمًا مخططًا له (Planned Evaluation) أي يجب أن يخضع لتصميم ما (Design) وقد يصلح النموذج التالي ليكون نموذجًا لتصميم تقييم لبرنامج تدريبي [5].

الشكل رقم (1)



"نموذج لتصميم التقييم"

إعتمادًا على ما تقدم فإن تصميم التقييم يتضمن ثلاث عمليات أساسية هي:

أ- تحديد العناصر التي يراد تقييمها في البرنامج التدريبي وهذا يتطلب تحديد نوع القرارات التي يستخدمها التقييم.

ب- وضع خطة للحصول على المعلومات المطلوبة للتقييم وهذا يتطلب ما يلي:

* جمع المعلومات.
* تنظيم المعلومات (أي وضع معايير لنوعية المعلومات المطلوبة).
* تحليل تلك المعلومات في ضوء المعايير الموضوعة.

ج- وضع خطة لتزويد متخذي القرارات بالمعلومات:

وهذا يتطلب وضع تقرير بالنتائج التي توصل إليها المقيم ورفعه إلى متخذي القرار، لإحداث تعديل في مدخلات نظام التدريب أو عملياته.

6- يميز علماء الإدارة والتربية بين التقييم الختامي (Summative Evaluation) والتقييم الإلكتروني (Formative Evaluation). إن النتاج النهائي لبرنامج تدريبي هو موضوع التقييم الختامي، أي أن أهداف ذلك البرنامج تكون محور التقييم. أما في التقييم التكويني فينصب الاهتمام على تشخيص نواحي القوة والضعف لدى المتدربين من أجل إرشادهم في تحصيلهم، واتخاذ التدابير العلاجية اللازمة [6].

ويفرق آخرون بين التقييم الختامي والتقييم التكويني على أساس أن التقييم التكويني يتعلق بالبرنامج التدريبي، ومن ثم فهو جزء أساسي من عملية التخطيط للبرنامج. أما التقييم الختامي فيقيس فعالية البرنامج التدريبي، ويرمي إلى معرفة النتائج التي حدثت للمتدربين بعد أن تعرضوا لخبرات البرنامج التدريبي [7].

7- يستحسن أن يسهل التقييم عملية التقويم الذاتي لدى المتدربين، ونعني بذلك أن المعلومات التي نتوصل إليها حول المستوى الذي يحرزه متدرب ما، في أحد الاختبارات أو الفحوص أو المقابلات، أو لتنفيذه لمهارة ما، يجب أن يطلع عليها ليقف على حقيقة موقعه من الأهداف الخاصة المقررة في البرنامج التدريبي.

8- يجب أن ينظر إلى التقييم على أنه عملية مستمرة تبدأ قبل بدء البرنامج التدريبي وتجرى أثناء تنفيذه، وتستمر بعد انتهائه، آخذين بعين الاعتبار خضوع جميع مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لعملية التقييم تلك. ومن هنا يجب أن لا يكون التقييم عملاً متقطعًا وغير منظم، بل عملاً مستمرًا، منتظمًا يشكل جزءا لا يتجزأ من بنية نظام التدريب.

9- ينبغي أن تكون عملية التقييم عملية تعاونية، أي ينبغي أن تشترك فيها كل الأطراف المعنية التي يمكن أن تتأثر بنتائج التقييم.

10- يستحسن أن ينظر إلى عملية التقييم على أنها وسيلة وليست هدفًا في ذاتها فثمة أهداف، سبق أن أشرنا إليها في الفقرات السابقة، نرمي إلى تحقيقها من وراء القيام بتلك العملية، وهذه الأهداف تتعلق بفعالية التدريب وأثره في المتدربين، كما تتعلق بقياس درجة كفاية المدربين وحسن استخدام الموارد المتاحة. مما ينعكس بشكل إيجابي أو سلبي على أداء المنظمة.

ثانيًا: المنحى المبني على نظرية النظم والتدريب كنظام مفتوح:

منذ الخمسينيات من هذا القرن بدأت نظرية النظم العامة (General Systems Theory) تأخذ اهتمامها مميزًا من علماء الإدارة. ثم يتضاعف تأثير هذه النظرية حتى أصبحت مدرسة واتجاهًا في الفكر الإداري الحديث. تقوم هذه النظرية على أساس اعتبار النظام مجموعة عناصر أو أشياء مترابطة أو متفاعلة تشكل معًا وحدة عضوية متماسكة.

بناء على ذلك فقد اعتبرت المنظمات أو المؤسسات العامة والخاصة نظمًا اجتماعية مفتوحة (Open Social System) إن هذه النظم الاجتماعية المفتوحة تتفاعل مع البيئة الخارجية وتدخل معها في علاقات متشابكة. والواقع أنها تستورد مدخلاتها (Inputs) من هذه البيئة على شكل موارد مادية وغير مادية، وطاقات، ومعلومات، كما أنها تصب مخرجاتها (Outputs) في تلك البيئة في شكل نتاجات مرغوب فيها (Desired Outcomes) وبعبارة موجزة فإن المنظمات تؤثر في البيئة الخارجية وتتأثر بها سلبًا وإيجابًا. تجدر

الإشارة هنا إلى أن التأثيرات المتبادلة بين المنظمة والبيئة الخارجية تتم عبر حدود هشة (Permeable Boundaries) تختلف في تماسكها من منظمة إلى أخرى ومن بيئة إلى بيئة.

ولقد انبثق عن نظرية النظم هذه منحى أو مدخل يتخذ من مفهوم النظام أساسًا، وأصبح يطلق عليه اسم "المنحى المبني على نظرية النظم (Systems Approach) تتبناه كثير من علماء الإدارة واتخذوا منه إطارًا فكريًا (Conceptual Framework) يحددون من خلاله نظرتهم إلى القضايا ويعالجون به المشكلات والمسائل التي تواجههم. إن من أبرز مزايا هذا المنحى الجوانب التالية:

يجبرنا هذا المنحى على معالجة القضايا بطريقة كلية شمولية (Holistic Compre-hensive)، كما أنه يجبرنا على تحليل هذا الكل إلى عناصر وتناول عنصر بعد عنصر بالمعالجة والبحث، فالمنظمة هي نظام اجتماعي مفتوح تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وكل من هذه العناصر تتكون من عناصر أدق. فإذا تناولنا التدريب واعتبرناه نظامًا مفتوحًا (As an open System) فإنه يتكون من العناصر التالية:(8)

1- **المدخلات (Inputs) وهي:**

أ- مدخلات بشرية: وتتمثل في الأفراد العاملين في مؤسسة ما ويتعرضون لبرنامج تدريبي معين بهدف إثراء معلوماتهم أو تطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم. كما تتمثل في المدربين (Trainers) الحاضرين ومعاونيهم.

ب- مدخلات غير بشرية: وتتمثل في الأموال التي تنفق في التدريب والأجهزة والوسائل المستخدمة، والقاعات والمقاعد، وغيرها من الأشياء والمستلزمات التي يستفاد منها في عملية التدريب.

ج- المعلومات والطرق والأساليب: تشمل الأفكار والنظريات التي يطرحها المدربون والمتدربون، والأساليب والطرق المستخدمة في التدريب، كما تشمل أيضًا معلومات عن المنظمة مثل هيكلها التنظيمي ومشكلاتها وأوضاعها المادية، والأساليب الإدارية التي تمارس بها مهامها. إضافة إلى ذلك معلومات عامة عن البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي تصل بالتدريب.

2- **العمليات (Processes)** : **وتنقسم العمليات داخل نظام التدريب إلى مايلي:**

أ- عملية البحث وحصر الاحتياجات وتحديدها.

ب- عملية وضع الأهداف.

ج- عملية تصميم البرنامج التدريبي.

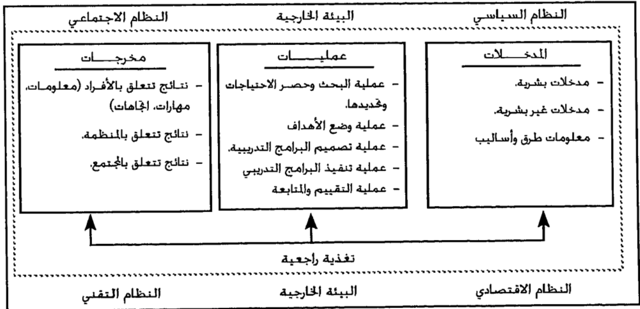
د- عملية تنفيذ البرنامج التدريبي.

هـ- عملية التقوم والمتابعة.

3- **المخرجات (Outputs)** : تتمثل في كل ما ينتج عن نظام التدريب من نتائج تكون على شكل تحسين (أو عدم تحسين) في أداء الأفراد الذين شاركوا في التجربة التدريبية، أو نمو وتحسن في أنشطة المنظمة، أو منافع عامة تعود على المجتمع ككل.

4- **التغذية الراجعة (Feedback)** : وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات وتقوم بعملية المراقبة للنشاط التدريبي.

إن الشكل رقم (2) يبين التدريب كنظام مفتوح كما يبين عناصره وموضوع تقييم البرامج التدريبية والتغذية الراجعة فيه.



الشكل رقم (2) جدول النظام التدريبي

ثالثًا: عناصر عملية تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على نظرية النظم.

يتبين لنا من العرض الذي قدمناه أن عملية تقويم البرامج التدريبية ومتابعتها هي إحدى العلميات التحويلية التي تتم داخل النظام، فهي من هذه الناحية عملية فرعية (Subprocess) أو نظام فرعي (Subsystem) يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخري تأثرًا وتأثيرًا، سلبًا وإيجابًا.

كما يتبين أن التغذية الراجعة تمثل عنصرًا أساسيًا من عناصر نظام التدريب، وفي الواقع أن التغذية الراجعة (Feedback) موضوع يحتاج إلى معالجة أوفى عند الحديث عن تقييم البرامج التدريبية.

يعود مفهوم التغذية الراجعة إلى العلوم الطبيعية والبيولوجية، وتكون التغذية الراجعة في الآلة أو الجهاز الإلكتروني وسيلة تنظيم تربط ما يزود به الجهاز من طاقة (Input) وبين ما ينتجه من ناتج (Output). لهذا فإن جهاز الضبط في منظم حراري مركب داخل بيت حديث يضبط الناتج من الحرارة بتفاعله سلبًا مع الفائض من ذلك الناتج، بعبارة أخرى فإن دور جهاز الضبط هو دور مراقبة فينقص الحرارة إن زادت عن الحد المقرر لها وليكن 70 درجة فهرنهايت، ويزيد الحرارة إن نقصت عن 70 درجة فهرنهايت وأصبحت 65 درجة مثلاً.

هذه الفكرة وهي فكرة التغذية الراجعة، استخدمت استخدامًا كبيرًا في نظرية النظم (Systems Theory)، وأصبح ينظر إليها على أنها معلومات تقوم بدور المراقبة وترد من المخرجات إلى المدخلات والعمليات فيتولى القائمون على أمر النظام أو متخذو القرارات فيه عملية تصحيح المسار.

هذا ويمكن النظر إلى التغذية الراجعة في نظام التدريب من زاويتين: زاوية متسعة تتعلق بالنظام ككل، وزاوية ضيقة تتعلق بالمتدربين فقط.

أ- التغذية الراجعة من زاوية متسعة:

مادامت التغذية الراجعة هي معلومات تقوم بدور المراقبة وتقيم في ضوئها فعالية نظام التدريب ككل. فإنها تصلح لأن تقيم كل عناصر النظام. ومن هنا اتفق بعض العلماء على أن التقييم يمكن أن يأخذ نمطًا أو أكثر من أنماط التقييم التالية:

1- تقييم السياق أو الوضع العام في المؤسسة (Context Evaluation)

ويرمى هذا النوع من التقييم إلى الحصول على معلومات وتحليلها فيما يتعلق بالممارسات الإدارية، والمشكلات التي يعاني منها الأفراد، والصعوبات التي تواجه المؤسسات. ويتمخض هذا التقييم عن حصر الاحتياجات التدريبية وتحديدها، ثم وضع الأهداف الدقيقة للبرنامج التدريبي.

2- تقييم المدخلات (Input Evaluation)

ويرمى هذا النوع من التقييم إلى جمع المعلومات وتحليلها فيما يتعلق بالمدخلات البشرية والمادية اللازمة للتدريب، كما يجرى تحليل الطرق والأساليب التدريبية لاستخدام الأسلوب أو الأساليب الملائمة.

3- تقييم العمليات (Process Evaluation)

ويهدف هذا النوع من التقييم إلى مراقبة التدريب أثناء القيام به. ويتطلب هذا النوع استمرارية في الحصول على المعلومات عن المدربين، وعن سير البرنامج التدريبي والصعوبات التي تواجهه.

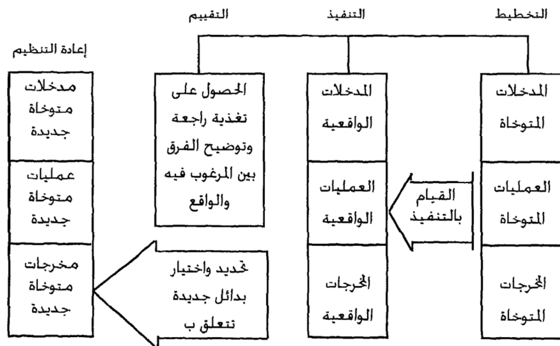
4- تقييم المخرجات أو النتاجات (Output or outcome Evaluation)

يرمي هذا النوع من التقييم إلى قياس التغييرات التي حدثت في معلومات ومهارات واتجاهات المتدربين. ويحدث رأسًا بعد انتهاء البرنامج التدريبي. كما قد يجري تقييم النتائج القريبة والبعيدة التي تترتب على برنامج تدريبي في المنظمة أو المجتمع. وتقييم النتائج الأخيرة عملية معقدة بعيدة المدى.

إن هذه الأنماط الأربعة مـن أنماط التقييم وهي تقييم السياق أو الـوضع العام في المنظمة (Context Evaluation)، وتقييم المدخلات (Input Evaluation)، وتقييم العمليات (Process Evaluation)، وتقييم النتاجات (Output or Outcome Evaluation) تشكل نموذجًا يسمى نموذج (سي، أي، بي، أو) في التقييم (C-I-P-O Model).

ويمكن استخدام التغذية الراجعة وتقييم عناصر النظام الثلاثة وهي المدخلات والعمليات والمخرجات وربط ذلك كله بالتخطيط ليتكون النموذج التالي كما هو مبين في الشكل رقم (3).

طبقًا لهذا النموذج فإن المخطط لبرنامج تدريبي يحدد المدخلات والعمليات والمخرجات المتوخاة، ثم ينفذ النظام، ونتيجة للحصول على معلومات يزوده بها التقييم أو التغذية الراجعة يتبين للمخطط الفرق بين المرغوب فيه وما تم على أرض الواقع، ونتيجة لذلك توضع بدائل جديدة تتعلق بمدخلات وعمليات ومخرجات متوخاة جديدة.



الشكل رقم (3) نموذج بين صلة التخطيط بالتقييم

ب- التغذية الراجعة من زاوية ضيقة:

يمكن أيضًا النظر إلى التغذية الراجعة من زاوية ضيقة تتعلق بالمتدربين وعند ذلك يصبح معناها أي نوع من المعلومات التي ترد من مصدر يفيد في ضبط سلوك المتدربين، ومن هنا يصبح واجب المدرب أن يحصل باستمرار على معلومات ليقيم سلوك المتدرب وأداءه.

ويتفق علماء الإدارة والتدريب على وجود مراعاة مبادىء معينة في عملية التغذية الراجعة المتعلقة بالمتدربين، ومنها ما يلي:

1- مبدأ الاستمرارية:

يعني ذلك أن تكون عملية التغدية الراجعة عملية مستمرة منتظمة ومن ثم يجب وضع الإجراءات لتلقي معلومات باستمرار عن أداء المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وبعده وإيصال تلك المعلومات إليهم وإلى متخذي القرارات في المؤسسات التي يعملون بها.

2- مبدأ الفهم المشترك (Uniformity) بين القائمين على التقييم:

يؤكد هذا المبدأ وجوب وجود فهم مشترك بين القائمين بتوفير التغذية الراجعة وتحليلها وتفسيرها، وفهم مشترك للمعلومات التي يحصلون عليها عن المتدربين، ذلك أن الفهم المشترك يساعد على اتخاذ التدابير العلاجية والإرشادية الملائمة.

3- مبدأ الهادفية أو الغائية (Principle of Purposefulness):

يعني هذا المبدأ أن التغذية الراجعة ليست هدفًا في حد ذاتها بل ثمة هدف أبعد من ذلك، وهو توظيف المعلومات الناتجة عن التغذية الراجعة في إجراء التحسينات اللازمة على العملية التدريبية.

إضافة إلى كل ذلك فإن التغذية الراجعة من الزاوية الضيقة وهي المصادر والوسائل التي تستخدم للحصول على المعلومات عن المتدربين لها مصادر ووسائل متعددة يستخدمها المدربون للحصول على معلومات عن أداء المتدربين أثناء التدريب وبعده ومن هذه المصادر: المتدربون أنفسهم أو مديروهم والمسئولون عنهم، وقد يستخدم المدرب الملاحظة والمقابلة والاستبيانات للحصول على تلك المعلومات.

رابعًا: النتائج والتوصيات:

تناول هذا البحث جوانب متعددة في تقييم البرامج التدريبية فعرضنا لمفاهيم أساسية في التقييم، ثم استكشفنا الجوانب التي يوفرها منحى التنظيم (Systmes Ap-proach) لمعالجة موضوع التقييم، باعتبار أن التقييم عملية فرعية أو نظام فرعي من نظام التدريب. ثم نظرنا إلى عملية التغذية الراجعة من زاويتين: زاوية متسعة وزاوية ضيقة، وبيّنا كيف أن التغذية الراجعة تصلح لأن تكون أداة تقييم السياق العام في المنظمة. كذلك فإن التغذية الراجعة تصلح لأن تكون وسيلة ناجحة لتلقي وإعطاء معلومات عن أداء المتدربين وهذه هي الزاوية الضيقة التي نظرنا منها إلى التغذية الراجعة.

يمكننا في ضوء ما تقدم من تحليل أن نخلص إلى الجوانب الأساسية التالية:

1- أن التقييم هو عملية تعاونية مستمرة لا تقصد لذاتها، بل تهدف إلى تحسين نتائج التدريب.

2- أن التقييم عملية شاملة تتناول كل عناصر النظام التدريبي، كما أنها عملية معقدة يتفاعل فيها عدد من العوامل، ويحيط بها عدد من المشكلات والعقبات التي ترتبط بالمدربين والمتدربين والمنظمات والمجتمع بشكل عام.

3- أن المنحى المبني على نظرية النظم يعتبر مدخلاً قيمًا في معالجة التدريب كنظم، وفي تناول موضوع تقييم التدريب. إن هذا المنحى جدير باهتمام مصممي البرامج التدريبية في معاهد ومراكز التطوير الإداري في الوطن العربي، إذ أنه يكسبهم نظرة شمولية وعمقًا في التناول الإيجابي الذي تفتقر إليه العديد من برامجنا التدريبية.

الهوامش والمراجع

1- أحمد إبراهيم باشات. **أسس التدريب**. ط 1. القاهرة: دار النهضة العربية 1978، ص 292.

2- Warr, petes. "Evaluating Management Training" in **An Introductory Course in Teaching and Training Methods for Management Development** (Geneva: International Labour office, 1978), p. 21-10.

3- صبحي محرم. **تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة**. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية (أبريل/نيسان) 1978. ص 100.

4- Engel, Herbert M. "Evaluating Employee Development" in **Employee Training and Development in the Public Service**, Edited by Kenneth T. Byers, (Chicago: Public Personnel Association, 1970), pp. 254, 255.

5- Galen, J., Taylor William, M. Alxender, **Planning Curriculum for Schools,** (N.Y. Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1974) p.p. 302, 303.

6- ادوارد بيرس. **أساليب التقييم والتغذية الراجعة في برامج التدريب في أثناء الخدمة التي تعتمد المنحى المتعدد الوسائل**. (معهد التربية، الأونروا، اليونسكو، ص 4).

7- Galen and Alexander, Op. Cit., pp. 298, 299.

8- علي السلمي. "الأسس النظرية لتخطيط التدريب" **في مجموعة الأسس النظرية والدراسات التطبيقية في مجال التدريب الإداري**. المؤتمر العربي الأول للتدريب الإداري للدول العربية. تونس (19 - 27 فبراير شباط 1976م) ص ص 15 - 23.

ملخصات الرسائل الجامعية

تأثير مراحل دورة حياة المنظمة على نموذج قياس الفعالية التنظيمية
(دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى)

رسالة دكتوراة ــ كلية التجارة
جامعة عين شمس ، 2000
د. عمرو علاء الدين زيدان

أبرزت الدراسات التنظيمية الحديثة (e.g. Adizes, 1989, Comeron and Whetten, 1981; Hanks,et al.,1993; Kimberly and Miles,1980) الحاجة إلى دراسة المراحل المختلفة لتطور المنظمات . فقد أوضحت تلك الدراسات أن البدايات الأولى للمنظمات تتضمن العديد من الثوابت التى تحدد درجة واتجاه تطورها . وأشار العديد من الباحثين إلى أن ملاحظة تطور المنظمات على مدار مراحل دورة حياتها قد يتيح إمكانية التنبؤ بالمشكلات الرئيسية، والقرارات المصيرية، والفرص التى قد تتاح للمنظمة فى المستقبل، كما قد يؤدى إلى الإستعداد لمواجهة هذه المشكلات بالقرارات والإجراءات التنظيمية المناسبة .

لاشك أن تطور المنظمات عبر الزمن ، وانتقالها من مرحلة إلى أخرى يصاحبه اختلاف الإستراتيجيات والأنشطة والهياكل التنظيمية بين هذه المراحل . الأمر الذى يتطلب ضرورة اختلاف المعايير المستخدمة فى تقييم نجاح المنظمة فى مرحلة معينة من مراحل تطورها عن تلك المعايير المستخدمة فى تقييم النجاح التنظيمى فى مرحلة أخرى من مراحل التطور . لذلك برز فى السنوات الأخيرة اتجاه نحو ضرورة تغيير معايير الفعالية التنظيمية عبر الزمن .

فى ضوء ما تقدم ، سعت الدراسة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات التى يمكن أن تسهم فى تحديد وتفسير وتوصيف مراحل دورة حياة شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى من ناحية، ثم اختبار العلاقة بين هذه المراحل التنظيمية وبين معايير الفعالية التنظيمية المستخدمة فى هذه الشركات، من ناحية أخرى . وأمكن صياغة هذه التساؤلات على النحو التالى :

1- ما هى المتغيرات (المؤشرات) التى يمكن أن تسهم فى التوصل إلى المراحل التنظيمية التى تمر بها الشركات محل الدراسة ؟
2- هل يمكن أن يؤدى قياس هذه المتغيرات فى الشركات محل الدراسة إلى التوصل إلى أشكال تنظيمية متعددة الأبعاد تعبر عن المراحل التنظيمية التى تمر بها هذه الشركات بوضوح ؟

3- هل يعكس النمط العام لهذه الأشكال التنظيمية متعددة الأبعاد ، وجود نمط تطورى للمراحل التنظيمية التى تمر بها الشركات محل الدراسة ؟
4- ما هى الخصائص المميزة لكل مرحلة من المراحل التنظيمية التى تمر بها الشركات محل الدراسة؟
5- ما هى المعايير المستخدمة فى قياس الفعالية التنظيمية فى الشركات محل الدراسة؟
6- هل تختلف هذه المعايير طبقاً لاختلاف المرحلة التنظيمية التى تمر بها الشركات محل الدراسة ؟

من هذا المنطلق ، استهدفت الدراسة تحقيق الأهداف التالية :

أ- التوصل إلى المراحل التنظيمية التى تمر بها شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى .
ب- التعرف على أهم المتغيرات والأبعاد التى تساهم فى تحديد مراحل دورة حياة هذه الشركات.
ج- توصيف الخصائص المميزة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركات المذكورة .
د- التعرف على المعايير المستخدمة فى قياس الفعالية التنظيمية فى الشركات محل الدراسة .
هـ- إختبار العلاقة بين المتغيرات المحددة لمراحل دورة حياة شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى ، وبين المعايير المستخدمة فى قياس الفعالية التنظيمية فى هذه الشركات .

وقد إعتمد تصميم هذه الدراسة على مفهوم " الأشكال التنظيمية متعددة الأبعاد" ويرجع ذلك إلى أن الهياكل التنظيمية ، ونظم الإنتاج ، ونظم تشغيل المعلومات ، وكذلك الإستراتيجيات ، وبيئات العمل، تميل إلى أن تؤثر فى بعضها البعض . ويحدث هذا التأثير بطريقة تؤدى إلى ظهور عدد محدود من الأشكال التنظيمية متعددة الأبعاد (Galbraith, 1982;Hanks et al., 1993; Miller and Friesen, 1984)

تمثل مجتمع البحث فى جميع شركات القطاع الخاص الصناعى العاملة فى جمهورية مصر العربية . ويرجع اختيار شركات القطاع الخاص الصناعى كمجال تطبيقى فى هذه الدراسة إلى التطور الملحوظ الذى طرأ على هذا القطاع خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة . وقد اعتمدت الدراسة على عينة ممثلة لشركات القطاع الخاص الصناعى المصرى تمثل أهم ثلاثة أنشطة فى هذا القطاع وهى : نشاط الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، ونشاط الصناعات الهندسية ، ونشاط المواد الغذائية والمشروبات والتبغ . وروعى فى العينة أن تمثل فئات العمر التنظيمى المختلفة التى تنتمى إليها هذه الشركات . وبلغ حجم العينة (105) شركة . وتطلبت الدراسة الإعتماد على البيانات الثانوية وكذلك البيانات الأولية . وقد قام الباحث بتصميم النماذج اللازمة لجمع البيانات الثانوية ، كما تم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية من الشركات محل الدراسة ، حيث تمثلت وحدة المعاينة فى أعضاء فريق الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين فى هذه الشركات . وقام الباحث بجمع بيانات الدراسة باتباع أسلوب المقابلات الشخصية مع مفردات عينة البحث ، حيث استغرقت

عملية جمع البيانات عشرة أشهر بداية من شهر يونيو 1998 وحتى شهر أبريل 1999 .

وقد تمثلت المتغيرات الرئيسية للدراسة فى المجموعات الثلاث التالية :-

1- متغيرات تحديد مراحل دورة حياة شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى . وانقسمت إلى مجموعتين هما : مجموعة المتغيرات الهيكلية ، ومجموعة المتغيرات التصنيفية

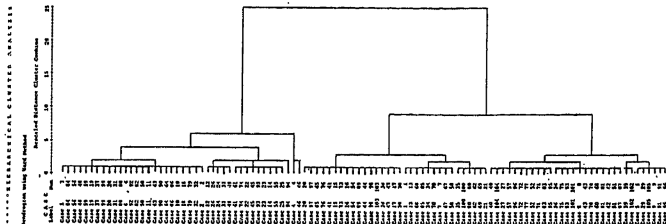
2- متغيرات توصيف مراحل دورة حياة شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى، وانقسمت إلى ثلاث مجموعات هى : مجموعة المتغيرات البيئية ، ومجموعة المتغيرات التنظيمية ، ومجموعة متغيرات نمط صناعة القرارات .

3- نماذج (معايير) قياس الفعالية التنظيمية فى شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى وهى : نموذج النظم المفتوحة ، و نموذج العلاقات الإنسانية ، ونموذج الأهداف الرشيدة ، ونموذج العمليات الداخلية .

وتم استخدام أسلوب تحليل العوامل Analysis Factor للتعرف على الأبعاد الرئيسية لهذه المتغيرات من خلال إجابات المستقصى منهم . فنتج عن تشغيل المتغيرات الهيكلية المستخدمة فى تحديد مراحل دورة حياة شركات الدراسة ، ثلاثة عوامل تمثل درجة رسمية الهيكل التنظيمى ، ووضع الإستراتيجيات وخطط العمل ، ودرجة المركزية ، كما نتج عند تشغيل متغيرات توصيف مراحل دورة حياة شركات الدراسة، ثلاثة عوامل تمثل صناعة القرارات/ المعلومات ، والعداء البيئى/ المنافسة ، وديناميكية البيئة / التغيير ، وأخيراً ، أسفر تشغيل نماذج قياس الفعالية فى شركات الدراسة ، عن عاملين يمثلان المعيار الإقتصادى / الرشد ، والمعيار الإنسانى / التكيفى .

واعتمد تحليل بيانات الدراسة - بصفة رئيسية - على أساليب التحليل متعددة المتغيرات Multivariate Analysis Techniques . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة تدعم مفهوم دورة حياة المنظمة وكذلك مفهوم الأشكال التنظيمية متعددة الأبعاد . على النحو التالى :

1- تمر شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى (شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، وشركات الصناعات الهندسية ، وشركات المواد الغذائية والمشروبات والتبغ) بمرحلتين تنظيميتين رئيسيتين هما : مرحلة الميلاد Birth Stage . ومرحلة النمو المبكر Early Growth Stage ، حيث تقع 63 شركة من شركات العينة (105 شركات) فى مرحلة الميلاد بنسبة 60٪ فى حين تمر 42 شركة من شركات العينة بمرحلة النمو المبكر بنسبة 40٪ . ويوضح الشكل رقم (1) طريقة تجميع وتصنيف الشركات محل الدراسة ، فى حين يبين الجدول رقم (1) والشكل رقم (2) درجة دقة هذا التصنيف .



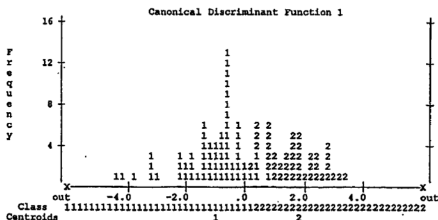
شكل رقم (1)

دندرو جرام تجميع وتصنيف شركات الدراسة طبقًا للمتغيرات التنظيمية الـ 13

جدول رقم (1)

مصفوفة التصنيف

المجموعة الفعلية	عدد الشركات	التنبؤ بعضوية المجموعات	
		1	2
المجموعة (1)	63 (%60)	59 (%93. 7)	4 (%6.3)
المجموعة (2)	42 (%40)	1 (%2.4)	41 (%97.6)
الإجمالي	105 (%100)	60 (%57.1)	45 (%42.9)
نسبة الشركات التي تم تصنيفها بطريقة صحيحة = %95.24			



شكل رقم (2)

الخريطة البيانية لتصنيف شركات الدراسة إلى مجموعتين مستقلتين متمايزتين

2- إختلاف نسبة تمثيل شركات المجالات الصناعية الثلاثة محل الدراسة فى كل مرحلة من المرحلتين اللتين تمر بهما هذه الشركات . فقد أشارت النتائج إلى ارتفاع نسبة شركات الصناعات الهندسية التى تمر بمرحلة النمو المبكر (48٪) مقارنةً بنسبة شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة وشركات الصناعات الغذائية التى تمر بنفس المرحلة (26٪ لكل منهما) . وارتفاع نسبة شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة وشركات الصناعات الغذائية التى تمر بمرحلة الميلاد (36.5٪ لكل منها) مقارنةً بنسبة شركات الصناعات الهندسية التى تمر بنفس المرحلة (27٪) .

من ناحية أخرى ، يلاحظ ارتفاع نسبة شركات الصناعات الهندسية التى تمر بمرحلة النمو المبكر (54٪) وانخفاض نسبتها فى مرحلة الميلاد (46٪) . وعلى العكس من ذلك ، ارتفاع نسبة شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة وشركات الصناعات الغذائية التى تمر بمرحلة الميلاد (68٪ لكل منهما) ، وانخفاض نسبتهما فى مرحلة النمو المبكر (32٪) .

3 - من بين المتغيرات الثلاثة عشرة التى تم الإعتماد عليها فى التوصل إلى المراحل التنظيمية التى تمر بها شركات القطاع الخاص المصرى ، ساهمت المتغيرات الأربعة التالية فى التمييز بين شركات مرحلة الميلاد ومرحلة النمو المبكر : عدد الوظائف الموجودة فى الشركة ، وعدد الإدارات الموجودة فى الشركة ، والهيكل التنظيمى للشركة ، وقدرة الشركة على صياغة إستراتيجياتها وخططها ، حيث اختلفت متوسطات هذه المتغيرات اختلافاً جوهرياً بين المرحلتين التنظيميتين اللتين تمر بهما شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى . وبدرجة أقل ، ساهمت المتغيرات التالية أيضاً فى التمييز بين شركات المرحلتين التنظيميتين اللتين تمر بهما شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى : درجة رسمية أعمال الشركة ، وعدد المستويات التنظيمية فى الهيكل التنظيمى ، ونوع الهيكل التنظيمى ، و معدل نمو المبيعات . هذا على الرغم من أن نتائج تحليل التباين المتعدد MANOVA أثبتت وجود اختلاف جوهرى بين متوسطات المتغيرات الثلاثة عشرة مجتمعة ، بين المرحلتين التنظيميتين المذكورتين . من ناحية أخرى - واستكمالاً لتوصيف متغيرات تحديد المراحل التنظيمية لشركات القطاع الخاص الصناعى المصرى - فقد أوضح أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discrininant Analysis كفاية متغيرى : عدد الإدارات الموجودة فى الشركة ، وحصة السوق التى تتمتع بها الشركة ، فى التمييز بين المرحلتين التنظيميتين اللتين تمر بهما الشركات محل الدارسة ، حيث تكونت دالة التمايز التى أسفر عنها التحليل من هذين المتغيرين فقط .

4- أوضح متغير العمر التنظيمى سلوكاً عكسياً غير متوقع فى المرحلتين التنظيميتين اللتين تمر بهما شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى ، حيث تناقص متوسط العمر التنظيمى من (19.56 سنة) لشركات المرحلة الأولى إلى (13.36 سنة) لشركات المرحلة الثانية . وهذه الظاهرة

تخالف الإفتراض الرئيسى والواقعى الذى تتضمنه نظرية دورة حياة المنظمة ، حيث يتوقع ارتفاع متوسط العمر التنظيمى من مرحلة إلى أخرى عبر دورة حياة المنظمات .

5- يوجد تباين واضح وملحوظ بين خصائص شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى الواقعة فى مرحلة الميلاد، وتلك التى تمر بمرحلة النمو المبكر من حيث : صناعة القرارات / المعلومات ، ودرجة العداء البيئى / المنافسة ، حيث يعكس التعبير عن أنماط صناعة القرارات فى شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى من خلال عنصر "المعلومات" إدراك الإدارة العليا فى هذه الشركات لأهمية دور المعلومات كأحد العوامل المؤثرة فى جودة القرار .

من ناحية أخرى . فإن الإنخفاض المعنوى فى " درجة العداء البيئى " التى تواجهها شركات مرحلة النمو المبكر مقارنة " بدرجة العداء البيئى " التى تواجهها شركات مرحلة الميلاد ، يتعارض مع افتراضات نظرية دورة حياة المنظمة التى تنص على ارتفاع " درجة العداء البيئى " التى تواجهها الشركات كلما انتقلت إلى مرحلة تنظيمية أكثر تقدماً خلال دورة حياتها . وهذه النتيجة قد تدل على عدم إدراك إدارة هذه الشركات لأهمية التغييرات البيئية المحيطة بها . وقد يعكس ذلك أيضاً بطء عملية التحول فى السوق المصرى نحو نظام السوق الحر .

6 - عدم وجود فروق جوهرية بين متوسط " ديناميكية البيئة / التغيير " فى المرحلتين التنظيميتين اللتين تمر بهما شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى ، الأمر الذى قد يعكس التوجه الداخلي Internal Focus للإدارة العليا فى هذه الشركات بشكل يفوق التوجه الخارجى لها External Focus . بمعنى أن اهتمام الإدارة العليا بالعوامل الداخلية المؤثرة فى أدائها التنظيمى يطغى على اهتمامها بالمتغيرات الحاكمة لبيئة الأعمال المحيطة بهذه الشركات . لذلك لم تختلف نظرة الإدارة العليا فى الشركات الواقعة فى مرحلة الميلاد لديناميكية البيئة عن نظرة الإدارة العليا فى الشركات التى تمر بمرحلة النمو المبكر .هذا على الرغم من زيادة حدتها زيادة طفيفة بين شركات مرحلة النمو المبكر .

7- تقوم الإدارة العليا فى 92٪ من شركات الدراسة بتقييم الأداء التنظيمى الكلى لشركاتها، فى حين لا تقوم الإدارة العليا فى 8٪ من هذه الشركات بتقييم الأداء التنظيمى الكلى لشركاتها . من ناحية أخرى ، فقد اتضح قيام 78٪ من شركات الدراسة بتقييم الأداء التنظيمى الكلى لشركاتها باستخدام معايير محددة مسبقاً تتضمنها خطط الشركة ، بينما تكتفى الإدارة العليا فى 14٪ من شركات الدراسة بمتابعة رقم المبيعات المحقق ومقارنته بالأرقام المحققة فى فترات سابقة ، أو تقييم رقم المبيعات المحقق فى ضوء ظروف المنافسة السائدة فى السوق ، أو تكوين لجان تقوم بتقييم الأداء التنظيمى إعتماداً على رقم المبيعات المحقق ودرجة جودة الإنتاج وتصرفات المنافسين فى سوق منتجات الشركة .

8- سيطرة النظرة الداخلية على أسلوب تقييم الإدارة العليا لأداء شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى . ويتضح ذلك من تمتع معيار "العمليات الداخلية" باهتمام رجال الإدارة العليا فى هذه الشركات ، بمعنى التركيز على تحقيق الرقابة على الأنشطة التى يتم أداؤها داخل الشركة وتحقيق الإستقرار فى بيئة العمل الداخلية من خلال كفاءة إدارة المعلومات المتاحة للإدارة العليا . ومن الممكن تفسير ظهور " نموذج العمليات الداخلية " فى المعايرين المستخدمين فى تقييم الأداء الكلى لشركات الدراسة فى ضوء الطبيعة الصناعية لشركات الدراسة والتى تهتم بالدرجة الأولى بقياس الكفاءة الإنتاجية لعملياتها أكثر من قياس فعالية أدائها الكلى .

9- عدم وجود علاقة جوهرية بين المرحلتين التنظيميتين اللتين تمر بهما شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى، وبين معايير قياس الفعالية التنظيمية فى هذه الشركات . فقد اتضح عدم معنوية الإختلافات الموجودة بين متوسطى المعيار الإنسانى والمعيار الإقتصادى عبر مرحلتى الميلاد والنمو المبكر اللتين تمر بهما شركات الدراسة . ويستنتج من هذه النتيجة أن المعايير التى يستخدمها مديرو الشركات الصناعية فى المجالات الثلاثة المذكورة . لا تختلف من مرحلة إلى أخرى . وأن فكرة اختلاف المعيار المستخدم فى قياس الفعالية التنظيمية طبقاً للمرحلة التنظيمية التى تمر بها الشركة لا تنطبق على شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى .

بناءً على النتائج التى توصلت إليها الدراسة ، فقد أوصى الباحث بما يلى :-

أ- ضرورة قيام الجهات المسئولة عن الإستثمار فى الدولة بتشجيع شركات القطاع الخاص الصناعى الرائدة فى السوق المصرية على الإندماج Mergers عند وصولها إلى مستوى معين من النشاط، أو حصة السوق، أو رأس المال، أو غير ذلك من المتغيرات التى تدل على نمو الشركة ونجاحها تنظيمياً .

تهدف هذه التوصية إلى محاولة تخفيف وطأة الطبيعة العائلية لشركات القطاع الخاص الصناعى المصرى والتى تؤثر على نموه ونضجه من ناحية . كما تؤثر على نمو وقوة الإقتصاد الوطنى من ناحية أخرى .

ب- تشجيع شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى التى تتخذ شكل الشركات المساهمة "المغلقة" على التحول إلى شكل الشركات المساهمة " إكتتاب عام".

وتعتبر هذه التوصية أداة بديلة للتوصية السابقة ، حيث يحققان نفس الهدف وهو تخفيف النمط العائلى المسيطر على شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى من خلال زيادة عدد المساهمين فى الشركة . ويساعد هذا البديل - من ناحية أخرى - على توفير الإدارة المحترفة

لهذه الشـركات ، حيث سـيتولى إدارة الشركـة فى هذه الحالة مجلـس إدارة محترف تخـتاره الجمعية العمومية للشركة وتحاسبه طبقاً لمعايير موضوعية . الأمر الذى ينعكس بدوره على ارتفاع مـسـتـوى الأداء التنظيمى للشـركـة . واختـفاء الظواهر السلبـية التى أبرزتهـا نتائج الدراسة وفى مقدمتها ارتفاع درجة مركزية القرارات . كذلك ، فإن تحول الشركات المساهمة المغلقة إلى شركات "إكتتاب عام" من شأنه أن يؤدى إلى زيادة القدرات المالية لهذه الشركات من خلال زيادة رؤوس أموالها وزيادة قدرتها على الإقتراض من المؤسسات المالية .

ج- العمل على تعديل نص الإعفاء الضريبى على أرباح شركات الأموال طبقاً للقانون رقم 187 لسنة 1993 ، والذى ينص على إعـفـاء شـركات الأمـوال من مـبلغ يعـادل نسـبة رأس مـال الشركة المدفـوع، بما لا يزيد على الفائدة التى يقررها البنك المركـزى المصرى على الودائع لدى البنوك عن سنة المحاسبة وذلك بالشرطين التاليين :

* أن تكون الشركة من شركات المساهمة سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص.
* أن تكون الأوراق المالية للشركة مقيدة فى سوق الأوراق المالية .

ويرى البـاحث ضرورة النص على تـوافر خـصائص تنظيـميـة مـعينة فى الشـركة حـتى تستطيع الحصول على هذا الإعفاء مثل :

1 - وجود هيكل تنظيمى رسمى ومعتمد للشركة .
2- وجود نظام متكامل لتقييم وتوصيف الوظائف فى الشركة.
3 - وجود دورات مستندية متكاملة ورسمية للأعمال التى تتم داخل الشركة .
4- الحصول على إحدى شهادات الجودة العالمية (أيزو) .

إن هذه التـوصيـة من شأنهـا أن تمنع التـحول الصـورى لشركـات الأشـخـاص إلى شـركـات مساهمة مـغلقة تقيد أسمهـا فى البورصة ، وهو الإجراء الذى يلجأ إليـه رجال الأعمال من أجل الإستفادة من الإعفاء الضريبى فقط دون وعى بدور شركات الأموال فى تنشيط وتطوير الوعى الإستثـمارى للمجتمع ، وتحويل هذه الشـركات إلى كيانات فعـالة تسهم بالفعل فى تنمية الإقتصاد الوطنى .

د- ضـرورة العمل على زيادة الوعى التنـظيمى والثـقافـة الإدارية لدى رجال الأعـمال المصـريين ، خصوصاً طبقة رجال الأعمال العصاميين ، وهى الطبقة التى تعتمد فى إدارة شركاتها على عامل الخبرة والحس العـملى أكثـر من الجوانب العلمـية ، وذلك من خـلال إقناعهم بأهمـية برامج التنمـية الإدارية ودورها فى تنمـية قـدراتهم الإدارية وتطوير سلوكهم التنظيـمى بما يعظم من الكفاءة والفعالية التنظيمية لشركاتهم .

ففى الوقت الذى تتوسع فيه الشركات وتزيد من حجم أعمالها كلما سنحت الفرص، نجد أن مؤسسيها غير مدركين للتطوير التنظيمى الذى ينبغى أن يصاحب هذا التوسع، الأمر الذى يسبب لهذه الشركات العديد من الأزمات الإدارية التى قد تودى بهذا النجاح. ويرتبط بذلك عدم إدراك الإدارة العليا فى شركات الدراسة لضرورة اختلاف معايير تقييم الأداء التنظيمى باختلاف المرحلة التنظيمية التى تمر بها هذه الشركات.

هـ - ضرورة إنشاء نظام معلومات مستقل للقطاع الخاص المصرى - على غرار مركز معلومات القطاع العام، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات التابع لمجلس الوزراء- وذلك من أجل إيجاد جهة واحدة فقط تجمع وتنظم البيانات والمعلومات الخاصة بشركات القطاع الخاص المصرى الأمر الذى ييسر للباحثين الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لما يقومون به من دراسات، كما يحد من تضارب البيانات التى تقدمها كل جهة من الجهات نتيجةً لاختلاف أسس تصنيف وتبويب الشركات فى كل منها.



المجلة العربية للعلوم الادارية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت - دولة الكويت
علمية محكمة تعني بنشر الأبحاث الأصيلة في مجال العلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ. د. حسني إبراهيم حمدي

- صدر العدد الأول في نوفمبر 1993
- تصدر كل أربعة أشهر ابتداء من يناير 1999م
- تهدف المجلة إلى المساهمة في تطوير ونشر الفكر الاداري والممارسات الادارية على مستوى الوطن العربي.
- تقبل المجلة الأبحاث الأصيلة والمبتكرة في مجالات الادارة، المحاسبة، التمويل والاستثمار، التسويق، نظم المعلومات الادارية، الأساليب الكمية في الادارة، الادارة الصناعية، الادارة العامة، الاقتصاد الاداري، وغيرها من المجالات المرتبطة بتطوير المعرفة والممارسات الادارية.

يسر المجلة دعوتكم للمساهمة في أحد أبوابها التالية:
- الأبحاث
- مراجعات الكتب
- ملخصات الرسائل الجامعية
- الحالات الادارية العملية
- تقارير عن الندوات والمؤتمرات العلمية.

الاشتراكات

الكويت 3 دينار للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول العربية 4 دينار للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول الأجنبية 15 دولاراً للأفراد
60 دولاراً للمؤسسات

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير على العنوان التالي:

المجلة العربية للعلوم الادارية
جامعة الكويت
ص.ب: 28558 الصفاة
دولة الكويت

هاتف/فاكس: 4817028 أو 4846843
داخلي 4415، 4416



دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان
ص.ب: 1994 روي - الرمز البريدي 112 - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS99@gto.net.om - فاكس: 602066
تليفون: 602386/698763/602252



الأهـــداف

- نشر الثقافة والوعي الإداريين بين العاملين في مجالات الخدمة المدنية ودعم سبل الاتصال والتفاهم الإداري.
- عرض المشاكل الادارية المعاصرة وتحليلها وبيان أنجح الحلول لها واستظهار تجارب الدول الأخرى واجراء مايلزم في ذلك من دراسات مقارنة.
- تعميق الاتصال والتبادل الثقافي في مجال الإدارة بين المعهد ومعاهد الإدارة الأخرى والمؤسسات المماثلة في الدول العربية والأجنبية.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجعة المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. وتكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود 30 صفحة مطبوعة على (A4).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

* تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك

الاشتراك السنوي:

* للأفراد: 8 ريالات عمانية.
* للمؤسسات والجهات الحكومية: 20 ريالا عمانيا.

الاسم: ....

العنوان: ....

إنسانيات

المجلــة الجزائـريــة في الأنثربولوجيــة والعلــوم الإجتمــاعيــة

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية- وهران.

مديرة النشر:
نورية بنغبريط رمعون
لجنة التحرير:
فوزي عادل ، عمارة بكوش
أحمد بن نعوم ، عابد بن جليد
صادق بن قادة ، عمر لرجان
ندير معروف، حسن رمعون،
فؤاد صوفي
مدير التحرير
فؤاد صوفي
نائب مدير التحرير
عابد بن جليد
سكريتاريا التحرير
حورة ناصري

عنوان
حي باهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانيا- وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: (213) (06) 41 97 83
(213) (06) 41 05 88
الفاكس : (213) (06) 41 97 82
التلكس : 21 865
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و يعني البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطبيعي.

إنسانيات هي بمجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية. إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة المصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

VOL.20 NO.1 2000

ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
CAIRO - EGYPT

ردمد 1110-5453














(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

قيمة الإشتراك السنوى داخل وخارج جمهورية مصر العربية :

(شاملة أجور البريد)

- (30 $) ثلاثون دولاراً أمريكياً للأفراد .
- (50 $) خمسون دولاراً أمريكياً للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفى بإسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية»
بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك
العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسلات

توجه باسم :
رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 بريد الحرية
مصر الجديدة – جمهورية مصر العربية
هاتف : 2580006 (202) – فاكس : 4512799 (202)
e-mail: arado@arado.org.eg
www. arado.org.eg

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصحابها، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة



الرقم الدولي
المعياري للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الخامس والعشرون العدد الأول يونيو 2005

سياسات ومعايير النشر
فى
المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر :

المجلة العربية للإدارة هى مجلة علمية مُحكَّمة متخصصة فى ميادين الإدارة، بما فى ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإدارى والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التى تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها ، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات ، ومراكز البحوث ، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة فى ميادين الإدارة فى القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التى تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية :

(1) بحوث تجريبية *Empirical* تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميدانى *Field*، أو تجريبى *Experimental*. *(2)* تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها فى العامل العربي. *(3)* تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، بإستخدام أساليب وأدوات المنهج العملي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. *(4)* دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. *(5)* تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة فى الإدارة والتنمية الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية. *(6)* تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسعهم فى فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر. *(7)* دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري ، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك ، تسمح سياسات النشر فى المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة :

(1) تعليقات / ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة . *(2)* تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت فى مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

(3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية . *(4)* مخلص لرسائل عملية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها ، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه .

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر :

ينبغى التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر فى المجلة:

1 - ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلى *(Word 2000 , IBM)* ومرفق بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة ، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالى :

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب : *2692* بريد الحرية - الرمز البريدى *11736* - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكترونى : *arado@arado.org.eg*

2 - تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط .

3 - ينبغى أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين إنتهاء إجراءات التحكيم، أو إنتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الإشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

ينبغى الإلتزام بالإشتراطات الشكلية التالية فى إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

1 - هيكل التقرير : ينبغى أن يحوى تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية :

- صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث : واسم المؤلف ، ووظيفته ، واسم المؤسسة التى ينتمى إليها، وعنوانه الكامل : والهواتف والفاكسات.
- ملخص البحث ، باللغتين العربية والإنجليزية ، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل :
- مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
- عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث .
- الفروض أو المحاور أو التساؤلات .
- حدود البحث
- منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية : المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها ، ووسائل جمع البيانات ، وأساليب التحليل الإحصائى للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التى تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً ، فينبغى إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة ، والمصادر التى أعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
- النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة ، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
- الهوامش . - المراجع (المستخدمة والمذكورة فى المتن فقط).
- الملاحق (فى أضيق الحدود) .

2- حجم التقرير : ينبغى أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما فى ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة .

3 - مواصفات الطباعة : ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، وألا يزيد عدد الأسطر فى الصفحة الواحدة عن 25 سطراً ، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

4 - طباعة الجداول والأشكال : ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل ، وأن يعطى عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه فى أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار فى الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة .

5- الهوامش والمراجع :

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن . ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها فى المتن.

- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى أسم المؤلف الأخير (العائلة) . وسنة النشر ووضعها بين قوسين ، مثلاً (العلاق ، 1983) و (عابدين، وحبيب، 1987) و(Marshall, 1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من إثنين من المؤلفين للبحث الواحد ، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون ، 1983) ، و (Kaufman et al., 1986) . وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي : (القطان، 1987 ؛ التويجري ، 1988) و (Ferris & Porac , 1984; Locke, 1989) . وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق ، 1983:50) و (Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوى قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث .

- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث ، حسب الترتيب الهجائى لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.

- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات البيليوجرافية للمراجع كما فى الأمثلة التالية :

(أ) الكـــتب :

الردادى ، محمد بن مسلم . إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 .

تريسى ، وليم ر. تصميم نظم التدريب والتطوير / وليم ر. تريسى ، ترجمع سعد أحمد الجبالي. الرياض : معهد الإدارة العامة، 1990 .

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2nd ed. New York: John Wiley, 1997.

(ب) فصل من الكتاب :

عيسى ، سوار الذهب أحمد . العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل . فى : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها / مكتب المتابعة ، المنامة ، البحرين : مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية ، 1987 . ص . 11-29 .

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In : Administrative Reform in the Arab World : Readings / edited by Nassir Al-Saiph, Amman : Arab Organization of Administrative Sciences, 1986, p. 313-329.

(ج) الدوريـــــات :

زيدان ، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات» . المجلة العربية للإدارة (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 21، ع2، 2001 . ص 39-94 .

PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger: "A Theory of Managed Trade" The American Economic Review, Vol. 80. No. 4 (Sep. 1990, p 770-795).

(د) أوراق المؤتمرات والندوات :

باطويح ، محمد عمر . «البحث العلمى الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية : دراسة نظرية تحليلية» . ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربى الثانى للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل 2002، الشارقة). القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ص 310.

Pickl, Viktor J. :The Ombudsman and Adminstrative Reforms" . Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/ 1986: Amman, Jordan) Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أستاذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي . وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب : (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير ، (2) التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي إجتازت الفحص والتقييم الأولي، (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير ، (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التى نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية : (1) قبول غير مشروط للنشر، (2) قبول مبدئى للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية، (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة، (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية . وتشمل معايير التقييم.

- قيمة البحث ومدى أصالته . والإسهام الذى يقدمه، علمياً وتطبيقياً .
- منهج وأسلوب البحث .
- نتائج البحث .
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع .

هيئة التحرير

محتويات العدد

بحوث مُحكمة :

المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن*

د.محمود حسين الوادي

أستاذ مشارك

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الزرقاء الأهلية

ملخص:

تزايد الاهتمام بالمشروعات الصغيرة على صعيد الدول المتقدمة والنامية لأهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد شهدت دول المنطقة العربية – خصوصاً دول الخليج العربي والأردن – إقامة الحلقات النقاشية والندوات والمؤتمرات حول تنمية وتطوير تلك المشروعات. ويهدف هذا البحث إلى رسم إطار للتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة الكامنة فيها والنابعة من الخصائص التي يفرضها تعريف تلك المشروعات. كما يعطي اهتماماً خاصاً بالمشروعات الصغيرة في الأردن.

تضمن البحث – إضافة إلى مقدمته وإلى الاستنتاجات والتوصيات – أربعة محاور. تناول الأول منها تعريف المشروع الصغير ومناهجه والمعايير المعتمدة فيها وعلاقته بخصائص المشروع الصغير المسببة للتحديات الذاتية التي تواجهه، وتتمثل تلك الخصائص في محدودية النشاط، ومحدودية المهارات والقدرات الإدارية، ومحدودية التمويل. وقد عالج كل محور من المحاور الثلاثة الأخرى التحديات الناجمة عن كل خاصية من الخصائص الثلاث.

توصل البحث إلى ضرورة التمييز بين المشروعات الصغيرة النامية والمشروعات الصغيرة المستقرة، حيث الأولى تواجه التحديات الكبرى. وأن استراتيجية التركيز تساهم في مواجهة جانب من التحديات الناجمة عن محدودية النشاط. كما توصل إلى أن التحدي الأساسي للمشروعات الصغيرة ينجم عن نقص المهارات والقدرات الإدارية التي تسفر عنها أسباب ومظاهر فشل تلك المشروعات. لذلك لابد من تطوير تلك المهارات والقدرات لدى مالكي المشروعات الصغيرة. وفي محور التحديات الخاصة بالتمويل فإن عوامل مثل الدعم والبرامج الحكومية تساهم في تذليلها، إضافة إلى الاتجاهات الحديثة للتوجه إلى التمويل بالمشاركة.

---

*تم تسلم هذا البحث في يوليو 2004، وقبل للنشر في نوفمبر 2004.

1- مقدمـــة :

تزايد الاهتمام بالمشروعات الصغيرة في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي. وأصبحت تلعب دوراً مهماً في النشاط الاقتصادي بعد أن كان دورها محدوداً لدى الاقتصاديين "الكلاسيك". ففي أمريكا، على سبيل المثال، يعمل 68 مليونًا من الأفراد في المشروعات الصغيرة من بين أكثر من 118 مليونًا يعملون في القطاع الخاص. وفي أوروبا الغربية تبلغ نسبة المشروعات الصغيرة 95% من مجموع المنشآت (العويهان وآخرون، 2002: 358). وفي البلدان النامية أصبحت المشروعات الصغيرة تمثل أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية وتلعب دورًا في تقليل نسب البطالة، لذلك تضع الحكومات العديد من السياسات والبرامج إضافة إلى الإنفاق لدعم تلك المشروعات، وتذهب منظمات الأمم المتحدة إلى إعداد الكثير من الدراسات الخاصة بالمشروعات الصغيرة في البلدان النامية وتبين سبل دعمها وتطويرها.

1-1- مشكلة البحث :

في البلدان العربية بدأ التوجه الجاد لدعم المشروعات الصغيرة، حيث إنها تلائم الأسواق المحدودة لتلك البلدان، إضافة إلى ما توفره من فرص لتشغيل الأيدي العاملة وما تساهم به في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أقيمت في بعض دول المنطقة حلقات نقاشية وندوات اهتمت بموضوعات المشروعات الصغيرة، وخصوصاً في بلدان مجلس التعاون لدول الخليج العربي (المجرن، 2002: 231). كما شهدت الأردن مثل ذلك التوجه بإقامة عدد من المؤتمرات المهتمة بالمشروعات الصغيرة. والمراجع لما يجري يجد تركيزاً على البعد المالي وما يمثله من تحدٍ للنهوض بتلك المشروعات.

إن الدراسات والأبحاث العربية المحدودة في مجال المشروعات الصغيرة اتجهت إلى تناول البعد المالي في المشروع الصغير (الجابر والمحروق، 2003؛ طنش، 2003؛ البعلي،2002؛ النسور، 2003؛ الخطاطبة، 1992). واتجهت أبحاث ودراسات أخرى لتحديد خصائص مالكي المشروعات الصغيرة (العويهان وآخرون، 2002؛ خوري والصباغ، 1995)، أو الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الوطني

(المجرن، 2000)، في المشروعات الصغيرة في بعض البلدان العربية (الشيخ، 2000). ويلاحظ غياب التناول للتحديات التي يواجهها المشروع الصغير الذي يشكل قاعدة للانطلاق في تناول الفروع والجزئيات.

من العرض السابق يمكن تحديد المشكلة التي يتصدى لها هذا البحث، وهي أن المشروعات الصغيرة تواجه جملة من التحديات، والتحدي المالي ليس التحدي الوحيد الذي يواجهها. إن الدراسات العربية لم تتصد لرسم إطار للتحديات المختلفة التي يواجهها المشروع الصغير لتنطلق منه الجهود في اهتمامها بالفروع والجزئيات في ظل وضوح الرؤيا للعلاقة بين التحديات المختلفة والأهمية النسبية لكل منهما. إن أهمية التصدي لتلك المشكلة تنطلق من أهمية المشروعات الصغيرة في النشاط الاقتصادي وفي التنمية الاقتصادية والحاجة المتزايدة لنجاحها، وإن دعم مسيرة المشروعات الصغيرة المؤدي إلى نجاحها لا يمكن أن يتم ما لم تتم مواجهة التحديات المختلفة التي تعترضها، وإظهارها؛ تمهيدًا لإيجاد الوسائل والأساليب التي تذللها .

1–2 – أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلي الآتي :

1– إلقاء الضوء على مشكلة الاختلاف في تعريف مفهوم المشروع الصغير، والتأثير الذي تحدثه هذه المشكلة في طبيعة التحديات الذاتية التي تواجه المشروع الصغير.

2– تشخيص التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والتي تكمن فيها، والنابعة من الخصائص التي يفرضها تعريف تلك المشروعات، وذلك من خلال صياغة منهج أو مدخل يمكن اعتماده في عملية التشخيص، يكون بديلاً عن التشخيص والاهتمام الجزئي بجانب من التحديات في ظل غياب التصور للتحديات الأخرى التي تواجه المشروع الصغير .

3– تحليل الأسباب والدوافع المؤدية إلي كل نوع من التحديات التي تواجه المشروع الصغير والكامنة فيه بما يمهد للتعامل معها، ومواجهة مسبباتها في المستقبل.

4- إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه المشروع الصغير الأردني، وفقًا للمنهج أو المدخل الذي يقدمه البحث لتشخيص التحديات .

1 -3- منهج البحث ومحاوره :

إن بحثًا له مثل تلك الأهداف لابد أن يكون البناء النظري مركز اهتمامه، مستعيناً بالمراجعة والتأمل والتحليل والاستنباط. وتحقيقًا للفائدة فإنه يقرن البناء النظري بما يعززه في دراسة لحالة هي المشروعات الصغيرة في الأردن، وبالقدر الذي تتيحه البيانات والمعلومات المتوافرة عن ذلك، بأمل أن يضيف الباحثون من خلال الدراسات الميدانية اللاحقة لهذا البحث لتعزيز أو تطوير المدخل والإطار الذي يقدمه للتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة وتكمن فيها .

تهتم محاور البحث في كل من تعريف المشروع الصغير بالتحديات الأساسية التي تواجه المشروع الصغير وتكمن في ذاته، والنشاط المحدود للمشروع الصغير، والإدارة غير المحترفة للمالك ومحدودية التمويل، بالإضافة إلى محور النتائج التي سيتوصل لها البحث.

2 -ماهية المشروع الصغير:

2-1- تعريف المشروع الصغير :

تتعدد التعريفات التي قيلت في المشروع الصغير. ويوضح الجدول رقم (1) بعضًا من تلك التعريفات على سبيل المثال لا الحصر.

جدول رقم (1)

بعض التعريفات للمشروع الصغير*

1. تذهب الأسكوا (2001) إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (5–250) عاملاً . (الأسكوا،2001: 5).
2. يرى البعض أن المشروع الصغير "هو الذي يتوافر فيه اثنان على الأقل من الشروط الثلاثة التالية:
أ- ألا يزيد الدوران خلال السنة المالية عن 1.4 مليون جنيه استرليني.
ب- ألا يزيد مجموع الميزانية العمومية عن 0.7 مليون جنيه استرليني.
ج ـ ألا يزيد المعدل الأسبوعي لعدد العاملين عن 50 عاملاً.
(Dewhurst and Burns, 1985: 3-4)
3. ويعرف بومباك (1989) المشروع الصغير بأنه العمل الذي يتصف بالآتي:
أ – يديره أصحابه بشكل فعال.
ب– يحمل الطابع الشخصي بشكل كبير.
ج– يكون محليًا إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل فيها.
د– له حجم صغير نسبيًا في الصناعة التي ينتمي إليها.
هـ– يعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من أجل نموه. (بومباك، 1989: 4)
4. ذهبت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية (CED) إلى أن المشروع يعتبر صغيراً عندما يستوفي اثنين على الأقل من الشروط الآتية:
أ– عدم استقلال الإدارة عن المالكين، وأن يدير المشروع المالكون أو بعضهم.
ب – يتم تمويل رأس المال للمشروع من مالك واحد أو عدد قليل من المالكين.
ج – العمل في منطقة محلية، فيكون العمال والمالكون من مجتمع واحد.
د – أن يكون حجم المشروع صغير نسبياً بالمقارنة مع القطاع الذي ينتمي له. (طنش، 2003: 3؛ الجابر والمحروق ، 2003: 3).

* هذه النماذج من التعريفات لم تقدم تعريفاً مستقلاً للمشروع الصغير، بل دمجت فئتي المشروع الصغير والمتوسط في فئة واحدة عرفتها انطلاقاً من هدافها في التعامل مع تلك الفئة من المشروعات.

5. تعرف عنبة (2001) المشروع الصغير بأنه: منشأة شخصية مستقلة في الملكية والإدارة، وتعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة في بيئة محلية غالباً. وبعناصر إنتاج محصلة استخدامها محدودة مقارنة بمثيلاتها في الصناعة.
6. يعرف المشروع الصغير بأنه "المشروع الذي يخلق عملاً بدرجة مخاطرة عالية أو دعم تأكد عالٍ لغرض تحقيق الربحية والنمو،عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع، (العطية، 2002: 15).
7. يعرف البعض المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها "تلك المشروعات التي يدخلها حجمها دائرة المشروعات التي تحتاج للدعم والرعاية، والتي تتسم بعدم قدرتها الفنية أو المالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدراتها وإمكاناتها الذاتية ". (أبو موسى، 2003: 4).
8. – تعرف المشروعات الصناعية الصغيرة بأنها تلك التي تعتمد في نشاطها الإنتاجي على العمل اليدوي،مع الاستعانة ببعض المعدات اليدوية والآلات والأدوات البسيطة، (يوسف، 2002 : 19).

ويشير Abdullah (1999) إلى دراسة لمعهد جورجيا التكنولوجي أظهرت وجود حوالي 55 تعريفاً مختلفاً للمشروعات الصغيرة في 75 دولة. وبوجه عام، ومن ملاحظة التعريفات في جدول رقم (1) يمكن تصنيف تعريفات المشروع الصغير في المجاميع التالية:

1- التعريفات التي تعتمد مؤشرات كمية لقياس حجم المشروع، سواء أكان ذلك باستخدام معيار واحد، كعدد العاملين، (لاحظ التعريف رقم 1) أم باستخدام معايير متعـددة (لاحظ التعريف رقم 2).
2- التعريفات التي تعتمد مجموعة من الخصائص الاقتصادية (معظمها غير قابل للقياس الكمي) كمعيار لتحديد صفة الحجم الصغير للمشروع، (لاحظ التعريفات 3 و4 و5).
3-تعريفات أخرى اعتمدت معايير وصفية مختلفة لتحديد هوية المشروع الصغير في جانب منها تركز على المشكلات التي يواجهها، وحاجته للدعم (لاحظ التعريفات أرقام 6 و7)، أو تعتمد على مستوى التكنولوجيا المستخدمة، (لاحظ التعريف رقم 8).

يلاحظ مما سبق أن عدم الاتفاق على تعريف محدد للمشروع الصغير وتعدد التعريفات يعود إلى تعدد وتنوع المعايير المستخدمة لتحديد هوية المشروع الصغير، وقد لا يمثل ذلك مشكلة، بل يعكس تنوعاً في ظروف وحاجات مستعمل التعريف/ المعيار، لتحديد هوية المشروع الصغير الذي يهتم به. وفي هذا الصدد يذهب البعض إلى تفسير أسباب عدم الإتفاق على تعريف واحد للمشروع الصغير وتعدد التعريفات إلى ارتباط كل تعريف بالأسباب والدوافع العملية والضرورية من وراء اختياره (أبو موسى، 2003: 4). ويرى آخرون أن ذلك يعود إلى اختلاف البلدان واختلاف حجم الاقتصاد الكلي لكل بلد، (طنش، 2003: 3).

2-2- معايير تصنيف المشروعات حسب الحجم :

يوضح الجدول رقم (2) عدداً من المعايير المستخدمة في تصنيف المشروعات حسب حجمها: .

جدول رقم (2)

بعض المعايير المستخدمة في تصنيف المشروعات حسب الحجم

أولاً-	المعايير غير المالية، ومنها:
	1 - عدد العاملين (المعدل الأسبوعي لعدد العاملين).
	2 - عدد الآليات (مثل عدد وسائط النقل في مشروعات النقل البري).
	3 - مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
ثانياً-	المعايير المالية، ومنها:
	1. حجم المبيعات / الدوران، حصة المنشأة في السوق.
	2. قيمة الأصول / قيمة الأصول الثابتة.
	3. رأس المالي المستثمر / رأس المال الثابت.
	4. مجموع الميزانية العمومية.

ويشير العديد من المنظمات التابعة للأمم المتحدة، كاللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA) ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) إلى

شيوع استخدام معيار عدد العاملين في مختلف دول العالم لتصنيف المشروعات في فئة "صغيرة الحجم" لكن الدول تختلف في عدد العاملين في المشروع الذي يندرج في فئة (المشروع صغير الحجم)، ففي حين يصل هذا الرقم – على سبيل المثال لا الحصر – في أمريكا إلى 499 عاملاً نجده يصل في بعض دول أوروبا إلى 200 عامل، وفي ألمانيا إلى 49 عاملاً وفي اليمن إلى أقل من أربعة عمال (أبو دياب، 2003: 4؛ والأسكوا،2001: 5؛ ESCWA, 1999: 7; Burns, 1994: 3 ;OECD, 1997: 7). ويرى Pratten (1999) أن معيار عدد العاملين لتحديد حجم المشروع يتمتع بمزايا عديدة تتمثل بتسهيل عملية المقارنة، وأنه مقياس ثابت لا يتعرض للتغيير (مقارنة مع المعايير المالية التي تؤثر فيها تغيرات الأسعار)، بالإضافة إلى أن عملية جمع المعلومات عن أعداد العاملين تكون أسهل من جمع المعلومات ذات الطبيعة المالية. ومن هنا نجد البلدان النامية، والدول العربية – بوجه عام – تميل إلى اعتماد معيار عدد العاملين بصورته المنفردة، أو مقروناً بمعايير مالية أخرى.

أشرنا سابقاً إلى أن ظروف وحاجات المستعمل تلعب دوراً في تحديد التعريف والمعيار المعتمد في تحديد المشروعات الصغيرة. ولعل من المفيد هنا إلقاء الضوء على التجربة البريطانية في تصنيف المشروعات الصغيرة حيث تعد من التجارب المبكرة في هذا المجال. ففي عام 1969 شكلت في بريطانيا لجنة استقصاء حول المشروعات الصغيرة (لجنة Bolton) التي ذهبت في تقريرها الصادر في 1971 إلى عدم كفاية تعريف واحد للمشروع الصغير وذلك لصعوبة تطبيقه على كل مجالات الأعمال بسبب الاختلافات القائمة بين مجالات الأعمال. وذهبت اللجنة إلى وضع 8 تعريفات للمشروعات الصغيرة، واحداً لكل مجال من مجالات الأعمال الثمانية التي صنفتها. ورفضت اعتماد المنهج الإحصائي القائم على عدد العمال بمفرده لتعريف المشروع الصغير (Davies and Harris, 1990: 4). واتجهت لاعتماد منهجين في آن واحد لتحديد المشروع الصغير هما (Dewhust and Burns, 1985: 3-8; Burns, 1994: 3-4).

1-**المنهج الإحصائي:** اعتمدت فيه مؤشرات كمية لتصنيف المشروع صغيراً. وهذه المؤشرات هي: عدد العمال، الدوران، عدد الآليات، والتي بموجبها حددت المشروعات الصغيرة في كل نوع من مجالات الأعمال الثمانية التي صنفتها اللجنة. فعلى سبيل المثال، حددت المشروعات الصغيرة في الصناعة بأنها تضم ما لا يزيد على 200 عامل (كمعدل أسبوعي لعدد العاملين). وفي تجارة التجزئة بأن لها دوراناً لا يزيد على 315000 جنيه استرليني، وتضم ما لا يزيد على 50 عاملاً. وفي النقل البري أن يكون لديها ما لا يزيد عن 5 وسائط نقل.

2- **المنهج الاقتصادي:** صنفت اللجنة في تقريرها "المشروع الصغير" بأنه:

أ- له حصة سوقية صغيرة نسبياً في سوقه الكلي.

ب- يدار من قبل مالكيه أو بعضهم بطريقة شخصية، وليس من خلال هيكل إداري وسيط (أي عدم اعتماد إدارة محترفة لإدارة المشروع).

ج- مستقل، حيث لا يشكل جزءاً من مشروع كبير، وأن المالك/ المدير لا يخضع لسيطرة خارجية في اتخاذ قراراته الأساسية.

يؤخذ على ما جاءت به لجنة Bolton اعتماد مقاييس مالية للحجم (الدوران) التي تؤدي إلى بروز مشكلة في فترات التضخم، حيث إن المشروع الذي يبيع نفس العدد من الوحدات من سنة إلى أخرى يتبقى من الناحية الحقيقية كما هو، لكنه قد ينتقل من مشروع صغير إلى مشروع كبير، وفقاً للمؤشر المالي لقياس الحجم. وقد ذهبت لجنة Wilson المشكلة في بريطانيا عام 1979 حول تمويل الأعمال الصغيرة إلى اعتماد مؤشر لتصحيح هذه الحالة هو المؤشر العام لأسعار التجزئة.

من جانب آخر فإن قوانين الشركات البريطانية للأعوام 1981 و1985 و1986 اعتمدت المنهج الإحصائي في تعريف وتحديد المشروعات الصغيرة باستخدام ثلاث معايير هي الدوران، ومجموع الأصول، والمعدل الأسبوعي للعاملين. واشترطت لكي يعتبر المشروع صغيراً أن يحقق اثنين من تلك المعايير (الشروط) (Dewhurst and

Burns, 1985: 4-5; Davies and Harris, 1990: 4; Burns, 1994: 4) وعلى سبيل المثال، فإن قانون الشركات لعام 1986 اشترط لاعتبار تاجر التجزئة صغيراً أن يحقق اثنين من ثلاثة شروط هي: ألا يعمل لديه أكثر من 50 عاملاً وألا تزيد مبيعاته السنوية على مليوني جنيه استرليني، وألا يزيد مجموع الأصول في الميزانية على 175,000 جنيه استرليني. كما نجد – أيضاً – في بريطانيا أن قانون العمل – ولأغراض تطبيق تشريعات الصحة والأمان – يعتبر المشروع صغيراً عندما يعمل فيه أربعة عمال أو أقل (Davies and Harris, 1990: 4).

ويشير أبو موسى (2003) إلى وجود حوالي 14 تعريفاً للمشروعات الصغيرة في مصر، منها 8 تستخدمها هيئات حكومية مصرية. أما في الأردن فإن الأسكوا (2001) تشير إلى اعتماد معيار عدد العاملين كأساس لقياس حجم المشروع وتحديد المشروعات الصغيرة، وأن المشروعات التي يعمل فيها أربعة عمال فأقل تعتبر من المشروعات الميكروية (الصغيرة جداً) والتي يعمل فيها ما بين (5–10) عمال تعتبر مشروعات صغيرة (الأسكوا، 2001: 5؛ ESCWA, 1997: 7). ويشير طنش (2003) إلى وجود تعريفات متعددة للمشروعات الصغيرة في الأردن جميعها تعتمد حجم العمالة كأساس في التصنيف. وأن دائرة الإحصاءات العامة اعتبرت المشروع صغيراً عندما يكون عدد العمال فيه أقل من 5 عمال. أما وزارة الصناعة والتجارة فقد حددت ذلك في (5–19) عاملاً. أما غرفة صناعة عمان فقد حددت ذلك بأقل من عشرة عمال (طنش، 2003: 4).

2–3 العلاقة بين تعريف المشروع الصغير والتحديات التي يواجهها:

لاحظنا مما سبق تعدد التعريفات للمشروع الصغير، ويأخذ الاختلاف فيها صوراً عدة تتمثل في كل أو بعض مما يلي:

1- الاختصاص في المنهج لتحديد المشروع الصغير، فهناك المنهج الإحصائي، وهناك المنهج الاقتصادي وهناك حالة الجمع بينهما.

2- الاختلاف في المعيار المعتمد لقياس حجم المشروع، أو تحديد المشروعات الصغيرة. فهناك المعايير المالية والمعايير غير المالية التي قد يستخدم أي منها بصورته المنفردة، أو بالاشتراك مع معايير أخرى. وهناك الخصائص الاقتصادية التي يمثل كل منها معياراً، وقد يزداد عددها أو يتقلص من تعريف للمشروع الصغير إلى غيره.

3- الاختلاف على فئات المشروعات حسب حجمها: حيث نجد من يصنفها إلى صغيرة أو كبيرة. ومن يصنفها إلى صغيرة، متوسطة، أو كبيرة. ومن يصنفها إلى صغيرة جداً (ميكروية)، صغيرة، أو متوسطة، أو كبيرة. ومن يصنفها في فئتين: الأولى "المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، والثانية "المشروعات الكبيرة".

4- الاختلاف على مضمون (طول) الفئة الواحدة لمعيار معين لقياس حجم المشروع: ومثال ذلك الاختلاف في عدد العاملين في فئة "المشروع الصغير". وقد سبقت الإشارة إلى هذا الجانب في الصفحات السابقة.

وبرغم الاختلافات السابقة فإن الأمر لا يعكس مشكلة بقدر ما يعكس عملية مواءمة بين التعريف، والمعيار، وحاجات المستعمل وظروفه. وهذه الحاجات والظروف يمكن أن تتجسد في الاعتبارات التالية:

1- الهدف من الحاجة أو السعي لتحديد هوية المشروع الصغير: وهذه تتباين من الحاجة إلى تطبيق التشريعات الحكومية (كالتشريعات الضريبية، أو الضمان الاجتماعي، أو السلامة الصناعية) أو إلى تقديم الدعم (كالهبات، الإعانات، الإعفاءات) أو إلى تقديم القروض أو للأغراض الإحصائية أو البحثية أو للأغراض التنظيمية الرسمية.

2- الجهة المستعملة للتعريف/ المعيار: فالجهات التي تهتم بالمشروعات الصغيرة وتتعامل معها وبحاجة إلى تعريفها،متنوعة، منها الدولية (كمنظمات الأمم المتحدة) ومنها الحكومية، ومنها شبه الحكومية (غير الحكومية التي تستهدف النفع العام لا الخاص)، ومنها الخاصة التي تستهدف الربحية.

3- مدى توافر المعلومات وسهولة الحصول عليها لتطبيق معيار معين لقياس حجم المشروع.

4- مستوى التطور الاقتصادي للبلد وحجم الاقتصاد الكلي له.

5- طبيعة قطاع الأعمال الذي يندرج فيه المشروع الذي يجرى التوجه لقياس حجمه.

6- مستوى التطور التكنولوجي في البلد وفي أداء الأنشطة الاقتصادية.

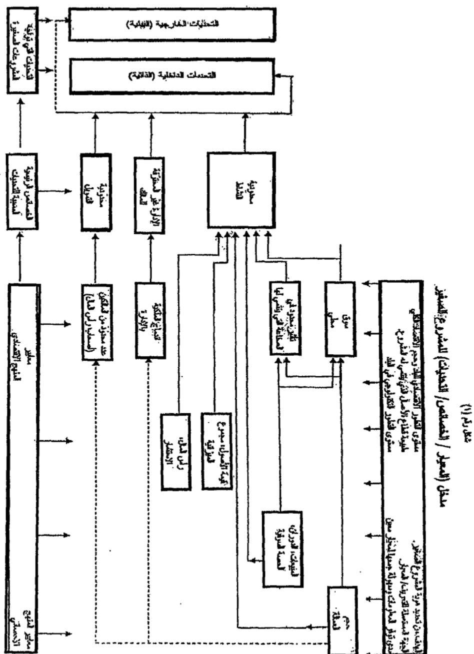
ومع الأخذ بالاعتبارات السابقة فإن المنهج والمعايير، وفئات حجم المشروع، ومضمون كل فئة التي تقود إلى تحديد المشروع الصغير لابد أن تميز المشروعات التي تحتاج إلى الدعم والمعونة للتحديات التي تواجهها. ومن هنا يمكن أن يبرز مدخل (المعيار/ الخصائص/ التحديات) للمشروعات الصغيرة أو لغيرها (كالصغيرة جداً/ الميكروية، أو المتوسطة) ويسعى هذا المدخل إلى تحديد فئة المشروعات التي تتميز بمجموعة من الخصائص المشتركة المسببة للتحديات التي تواجهها، وتختلف بها – بقدر ما – عن غيرها من فئات المشروعات، بما يمكن معه في التوجه بخصوصية لها للتعامل معها ودعمها. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1) الذي يظهر المعايير المستخدمة وفق المنهج الإحصائي والمعايير الرئيسة الأربعة في المنهج الاقتصادي (راجع التعريفات 3 و 4 في جدول 1 وكذلك الفقرة 2-2 الخاصة بالمنهج الاقتصادي)، كما يظهر الخصائص الرئيسة الثلاثة المسببة للتحديات التي تواجهها المشروعات الصغيرة (محدودية النشاط، ومحدودية التمويل، ومحدودية القدرات الإدارية للإدارة غير المحترفة للمالك). كما يظهر الشكل مجموعتي التحديات التي تواجه المشروع الصغير، وهي التحديات الداخلية (الذاتية) والتحديات الخارجية. والأولى هي الأكثر تأثراً بخصائص المشروع في حين أن الثانية بيئية تحكمها ظروف الدولة التي يعمل فيها المشروع. إن الأصل وفق مدخل (المعيار/الخصائص/ التحديات) في تعريف المشروع الصغير هو اعتماد المنهج أوالمعيار القادر على تميز تلك الفئة من المشروعات التي تواجه تحديات مشتركة خاصة بها دون غيرها من فئات المشروع بالطريقة المناسبة في ظل الاعتبارات الستة المشار لها سابقاً. وبناءً عليه قد يتحقق ذلك التميز باستخدام معيار حجم العمالة بمفرده لأنه يقترن في

ظروف معينة (تبعاً لمستوى العوامل الستة المؤثرة، مثل مستوى التطور الاقتصادي، أو مستوى التطور التكنولوجي، أو طبيعة قطاع الأعمال،.....الخ) بنشاطٍ محدود للمشروع. وبإدارة المالك الوحيد للمشروع المحدود في قدراته المالية والإدارية. وفي ظروف أخرى قد لا يمكن لمعيار حجم العمالة بمفرده أن يميز فئة المشروعات ذات الخصائص المشتركة المسببة للتحديات، فتبرز الحاجة إلى تدعميه بمعيار أو معايير أخرى، كالدوران/ قيمة الأصول/ رأس المال. وفي ظروف أخرى قد لا تميز المعايير الإحصائية المشروعات المقصودة بتحدياتها، فيجري اعتماد المنهج الاقتصادي مقروناً بالمنهج الإحصائي، كما هو الحال في المشروعات الصغيرة البريطانية.

ووفق ما تقدم، وباعتماد مدخل (المعيار/ الخصائص/ التحديات)، يكون لكل دولة، ولكل مستعمل،اختيار المنهج والمعيار وفئات المشروع، ومضمون (طول) كل فئة التي تناسبه وتحقق أهدافه في ظل العوامل المكونة للظروف التي يعمل فيها. وتبعاً لذلك فإن اعتمادهم العمالة كمعيار في الأردن يكون مناسباً في المرحلة الحالية (ويمكن تدعيمه بمعايير أخرى مع التطورات التي يشهدها الاقتصاد الأردني، لمختلف قطاعات الأعمال.

أما تحديد طول الفئة (عدد العاملين) للمشروعات الصغيرة، فيمكن أن يترك للمستعمل وطبيعة أهدافه والشريحة التي يرغب التعامل معها من المشروعات.

وحيث انتهينا من تناول ماهية المشروع الصغير وصلتها بالخصائص المسببة للتحديات التي تواجه تلك المشروعات نتناول تلك الخصائص والتحديات الداخلية التي تسببها. ويذهب Schmitz (1993) إلى أن مشكلات المشروع الصغير تعتبر داخلية إذا كانت موجودة في تنظيم المشروع، أو ناجمة بسبب المنظم وتعتبر خارجية إن كان المسبب فيها البيئة الخارجية المحيطة بالمشروع.



شكل رقم (1)

مدخل (المعوق / الخصائص / التحديات) للمشروع الصغير

3 - النشاط المحدود للمشروع الصغير

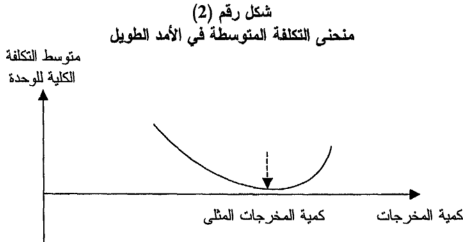
3-1 - النشاط المحدود للمشروع الصغير واقتصاديات الحجم:

تنطلق فكرة اقتصاديات الحجم في المصنع من أن التوسع في حجم المصنع وفي نطاق عملياته يؤدي إلى انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة. ويعزى ذلك - وفقاً لآدم سميث - عوامل مهمة، مثل التخصص أو تقسيم العمل، ويضيف آخرون العامل التكنولوجي. فالتخصص يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل، وكذلك زيادة الطاقة الإنتاجية للآلة، وزيادة استغلالها يؤدي إلى زيادة إنتاجية رأس المال، و تؤدى هذه العوامل أو إحداها إلى انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة. إلا أن ذلك لا يستمر بصورة مطلقة إذ عند بلوغ مستوى معين من كمية الإنتاج تعود تكلفة إنتاج الوحدة للارتفاع، نتيجة الحاجة إلى شراء ماكينات إضافية، أو لارتفاع التكلفة الإدارية (Gould & Lazear, 2001: 239-240).

إن كمية الإنتاج المثالية التي تحدد الحجم الأمثل للمصنع تتمثل في كمية الإنتاج التي سيتحقق عندها أدنى مستوى لتكلفة إنتاج الوحدة.

وعند النظر إلى التكلفة الكلية للوحدة، فإن الحجم الأمثل للمخرجات (أو الإنتاج)، والذي يحدد بدوره الحجم الأمثل للمشروع، سيتحدد بتلك الكمية من المخرجات التي يتحقق عندها أدنى مستوى للتكلفة الكلية للوحدة (Dewhurst and Burns, 1985: 49) وهو ما يوضحه الشكل رقم (2).

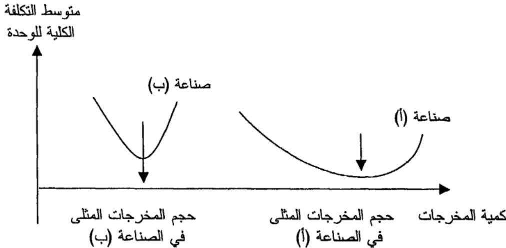
شكل رقم (2)
منحنى التكلفة المتوسطة في الأمد الطويل



إن التكلفة الكلية تتضمن تكلف الإنتاج والبيع والتوزيع، لذلك فإنها تعتمد على كل من حالة التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وعلى حجم السوق، وعلى موقع المشترين المحتملين. وتبعاً لذلك يمكن أن تتباين تأثيرات اقتصاديات الحكم على الأنواع المختلفة من الصناعة. فعلى سبيل المثال،في الصناعة ذات المستوى العالي من التكنولوجيا والاستخدام الكثيف لرأس المال يتحقق الحجم الأمثل للإنتاج (المقترن بأدنى تكلفة للوحدة) عند حجم كبير للمخرجات، وهذا بدوره يقرر الحجم الكبير للمشروعات في تلك الصناعة. وبتعبير آخر: أن لاقتصاديات الحجم تأثيراً مهماً في هذه الصناعة. أما في صناعة أخرى تعتمد التكنولوجيا المستخدمة فيها بشكل رئيس على العمل، فإن الحجم الأمثل للإنتاج - وبالتالي الحجم الأمثل للمشروع - سيتحقق عند حجم أقل من المخرجات. وذلك ما يوضحه الشكل رقم (3)، حيث في الصناعة (أ) يتحقق الحجم الأمثل للمخرجات في مستوى عالٍ للمخرجات، بينما في الصناعة (ب) يتحقق عند مستوى منخفض للمخرجات.

الشكل رقم (3)

منحنيات التكلفة المتوسطة في الأمد الطويل



يتضح مما سبق أن مجالات الأعمال التي لا يكون لاقتصاديات الحجم تأثير مهم عليها يكون الحجم الأمثل للمشروع فيها صغيراً نسبياً، وعلى العكس فإن مجالات الأعمال التي يكون لاقتصاديات الحجم تأثير مهم عليها، فإن الحجم الأمثل للمشروع

يكون كبيراً فيها. ويستخلص من ذلك أن المشروعات الصغيرة في الحالة الأولى مستقرة، وفي الحالة الثانية غير مستقرة، حيث،لا يمكنها البقاء طويلاً في السوق ما لم تنمو وتتوسع إلى مشروع كبير. ويصطلح على النوع الأول بـــ " المشروعات الصغيرة المستقرة". وعلى النوع الثاني بـــ " المشروعات الصغيرة النامية".

إن المشروعات الصغيرة المستقرة – إضافة إلى وجودها في مجالات أعمال لا تكون لاقتصاديات الحجم تأثير مهم عليها – تتسم ببعض السمات الخاصة بها وهي:

1- للجودة والخدمة أهمية لدى المشتري تفوق السعر.
2- السوق محلي.
3- اعتماد العمل الكثيف.
4- استخدام تكنولوجيا بسيطة.
5- لها متطلبات رأسمالية منخفضة .

. ولعل شيوع هذه السمات في الخدمات لاعتبارات تتعلق بطبيعة الخدمات جعل المشروعات الصغيرة تسيطر على قطاع الخدمات. ويلاحظ أن تلك السمات تتعلق بالمنتج، والسوق، والتكنولوجيا (Dewhurst and Burns, 1985: 54).

3-2 التحديات الناجمة عن محدودية نشاط المشروع الصغير :

أن التحدي الأساسي الذي تواجهه المشروعات الصغيرة نتيجة محدودية نشاطها هو عدم قدرتها على منافسة المشروعات الكبيرة بسبب المزايا التي تحققها في التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم. إلا أن هذا التحدي ليس مطلقاً ولا تواجهه كل المشروعات الصغيرة بنفس الحدة، وبالتالي فإن أساليب مواجهته قد تختلف باختلاف المشروعات الصغيرة .

أن المشروعات الصغيرة المستقرة غالباً ما تعمل في أسواق موجودة، وتقدم منتجات موجودة. أما المشروعات الصغيرة النامية التي نجدها في مجالات الأعمال فإنها أما تعمل في صناعة أو خدمة جديدة وفي مراحلها الأولى (الحالة 1)، أو إنها دخلت

حديثاً في مجال صناعة موجودة، لكنها تقدم منتجاً جديداً (الحالة 2)، أو أنها تقدم طريقة مبتكرة لتقديم المنتج أو الخدمة (الحالة 3).

وفي بعض الأحيان قد لا يكون منتجها ولا سوقها جديداً وتحظى بالبقاء، وذلك لأن سوقها محدودة بصورة عامة، أو لاعتبارات جغرافية (الحالة 4)، ويحدث ذلك في الصناعات المتخصصة جداً (Dewhurst & Burns, 1985: 54).

ويمكن الاستفادة من مصفوفة المنتج/ السوق لإيضاح حالة المشروعات الصغيرة المستقرة والنامية التي تحظى بالبقاء في السوق وهو ما يوضحه الشكل رقم (4)، وفيه تظهر مصفوفة المنتج/ السوق أن هناك أربع حالات لتفاعل هذين المتغيرين في بعديهما (موجود، جديد) والتي تعبر عنهما المربعات (أ، ب، ج، د) حيث إن المربع يعبر عن حالة المنتج الجديد والسوق الجديد، والمربع (د) عن حالة المنتج الموجود والسوق الموجود، وهكذا لبقية الحالات.

شكل رقم (4)
مصفوفة المنتج، السوق وحالات المشروع الصغير

1- للمشروعات الصغيرة المستقرة

المنتج

السوق	جديد	موجود
جديد	أ ×	ج ×
موجود	ب ×	د مشروع صغير مستقر

2- للمشروعات الصغيرة النامية

المنتج

السوق	جديد	موجود
جديد	أ مشروع صغير (الحالة 1)	ج مشروع صغير (الحالة 3)
موجود	ب مشروع صغير (الحالة 2)	د مشروع صغير (الحالة 4)

من ملاحظة الشكل رقم 4 يمكن تمييز الأصناف التالية للمشروعات الصغيرة وبما ينسجم مع درجة التحدي الذي تواجهه أمام المشروعات الكبيرة:

الصنف الأول: المشروعات الصغيرة النامية التي منتوجها و/ أو سوقها جديداً (وهي التي تقع في الخانات (أ، ب، ج) في المصفوفة للمشروعات الصغيرة النامية).

الصنف الثاني: المشروعات الصغيرة النامية التي لا يكونْ منتجها ولا سوقها جديداً (الخانة د للمشروعات الصغيرة النامية)، والمشروعات الصغيرة المستقرة التي لا يكون منتجها ولا سوقها جديداً (الخانة (د) للمشروعات الصغيرة المستقرة).

إن الصنف الأول من المشروعات الصغيرة هو الذي يواجه التحدي الحقيقي من المشروعات الكبيرة ويكافح للبقاء في مواجهة المنافسة السعرية التي تفرضها المشروعات الكبيرة عليه بشكل مباشر أو غير مباشر. وليس من خيار لديه للبقاء في الأمد الطويل إلا بالنمو والتوسع ليصبح مشروعاً كبيراً بانتهاج استراتيجية التنويع في المنتج، أو في السوق، أو في كلاهما ليصل في النهاية كمشروع كبير في الخانة (د) من مصفوفة المنتج/ السوق. وفي كل الأحوال، سواء لم يستطع المشروع مواصلة طريق البقاء أو بقي في الأمد البعيد، فإنه سيخرج من فئة المشروعات الصغيرة في مرحلة من حياته. وهذا ما يفرض خصوصية ومستوى أكبر في التحديات التي تواجه هذا النوع من المشروعات الصغيرة الناجمة عن خاصية الإدارة غير المحترفة للمالك، ومحدودية التمويل المشار لها سابقاً (انظر شكل رقم1).

أما الصنف الثاني فإنه لا يواجه تحدياً كبيراً، بسبب محدودية نشاطه في مواجهة المشروعات الكبيرة وتحظى بالبقاء في الأمد الطويل بصفته من المشروعات الصغيرة وذلك لكل أو بعض الأسباب التالية:

1- طبيعة المنتج أو الخدمة:

أ – اعتماده على العمل اليدوي.

ب –أهمية الجودة أو الخدمة المرافقة للمنتج لدى المشترين بدرجة أكبر من السعر

ج – كونه متخصصاً .

2- طبيعة السوق:

لأ نه سوق محدود جغرافياً (سوق محلي) أو محدود بصورة عامة (للتركيز على قطاع سوقي محدود من السوق الكلي كما في حالة المنتجات المتخصصة جداً).

3- المرونة في العرض مما يجعلها تقوم بوظائف لا يمكن للمشروعات الكبيرة القيام بها:

للتنوع في الكميات و/ أو المنتجات التي تعرضها.

4- القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في السوق:

أ- للإدارة المباشرة للمالك وسرعة اتخاذ القرار.

ب- للعلاقة المباشرة والوطيدة بين المالك والزبائن والقدرة على استطلاع رغبات العملاء.

ج - للهياكل التنظيمية البسيطة والعلاقات المباشرة والشخصية بين العاملين ومع المالك.

د - للتكنولوجيا البسيطة والمتطلبات الرأسمالية المحدودة التي يعمل بها المشروع بما يوفر المرونة في تغيير التكنولوجيا .

إن التحدي التي يفرضه النشاط المحدود على الصنف الثاني من المشروعات الصغيرة (وبشكل خاص المستقرة) هو المحافظة على الأسباب التي تجعله بعيداً عن المواجهة مع المشروعات الكبيرة وخوض المنافسة السعرية التي تفرضها عليه. وتأتي بوجه خاص هنا القدرة على التغير استجابة للتغيرات الجارية في السوق، سواء أتعلق ذلك بالمنتج أم بالسوق أم بغيرهما .

وإذا ميزنا التحدي الرئيس الذي يفرضه النشاط المحدود على كل من المشروعات الصغيرة من الصنف الأول ومن الصنف الثاني، فإن الصنفين يشتركان في مواجهة مجموعة من التحديات الناجمة عن محدودية النشاط والتي تتمثل في:

(ESCWA, 1999: 16-18 Singh, 2001: ;186-184Davies and Harris, 1990: 21-22; UN ;135-136 :1993 ,2 -UN, 1994: 20-19 ؛ الجابر والمحروق، 2003: 9-12؛ الخوري والصباغ، 1995: 53-55؛ بومباك، 1989: 69-72):

1- التحديات الخاصة بالموارد البشرية:

أ – صعوبة الحصول على المهارات العمالية المطلوبة، للجذب الذي تحققه المشروعات الكبيرة لها.

ب – معدل دوران عالٍ للعمالة نتيجة انخفاض الرواتب والأجور مقارنة مع المشروعات الكبيرة، أو عدم توفير ظروف عمل مناسبة أو عدم وجود الضمانات للعاملين مقارنة بالمشروعات الكبيرة.

ج – انخفاض إنتاجية العمل للاعتبارات المشار لها في 1 و 2 أعلاه، ولعدم القدرة على تدريب العاملين من قبل المشروعات الصغيرة لمحدودية إمكاناتها.

2- التحديات الخاصة بالمواد الأولية:

أ- عدم كفاية و/ أو عدم انتظام تدفق المواد الأولية لعدم القدرة على منافسة المشروعات الكبيرة في الحصول عليها، خصوصاً لتلك التي يوجد طلب عالٍ عليها والعرض منها محدود.

ب- ارتفاع تكلفة المواد الأولية مقارنة بالمشروعات الكبيرة للشراء بكميات محدودة.

ج- عدم القدرة على ضمان مستوى الجودة للمواد الأولية لضعف القدرة على السيطرة، والتفاوض مع الموردين، لمحدودية الكميات المشتراة، مقارنة مع المشروعات الكبيرة.

3- التحديات المالية:

ضعف القدرة على الحصول على القروض من المؤسسات الأخرى للمخاطرة العالية المقترنة بالمشروع، ولعدم القدرة على توفير الضمانات الكبيرة المطلوبة نتيجة لذلك.

4- التحديات التي تفرضها التشريعات الحكومية:

عدم القدرة على توفير متطلبات بعض القوانين والأنظمة الحكومية، وبوجه خاص تلك المتعلقة بالعمل لنقص في الخبرات، أو محدودية الإمكانات الناجمة عن محدودية النشاط.

5- التحدي التكنولوجي:

عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة لاعتبارات اقتصادية تتعلق بالطاقة التي تتاح بها تلك التكنولوجيا، ومحدودية سوق المشروع الصغير.

3-3 التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة في الأردن بسبب محدودية النشاط:

إن البيانات الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة تشير إلى أن هناك (20092) منشأة تشغل أقل من خمسة عمال، وحوالي (3300) منشأة تشغل (5-19) عاملاً من أصل(24671) منشأة صناعية موجودة عام 1999. وعند الأخذ بمعيار دائرة الإحصاءات العامة للمشروعات الصغيرة (التي تشغل أقل من 5 عمال)، تبلغ نسبة المشروعات الصغيرة (82%). وعند ضم المشروعات الصغيرة بموجب معيار وزارة التجارة والصناعة (التي تشغل 5-19 عاملاً) إلى المجموعة الأولى تصبح نسبة المشروعات الصغيرة الأردنية (95%) من إجمالي المنشآت الصناعية. وعند الأخذ بمعيار الاسكوا للمشروعات الصغيرة في الأردن (التي تشغل أقل من 10 عمال) فإن Moyers (1998) يشير إلى أن (80%) على الأقل من منشآت القطاع الخاص تشغل أقل من 10 عمال. وفي كل الأحوال فإن النسبة العالية للمشروعات الصغيرة في الأردن - والتي تبلغ وفق المعايير الوطنية لقياس المشروعات الصغيرة (95%) - لا يمكن أن تعاني من تحديات حادة من المنافسة التي تفرضها المشروعات الكبيرة لضآلة نسبتها. وعموماً فإن محدودية السوق الأردني - ولاعتبارات اقتصادية أخرى - لا توجد الكثير من المشروعات الكبيرة. إن غالبية المشروعات الصغيرة هي من نوع "المشروعات الصغيرة المستقرة". وإن التحديات التي تواجهها بسبب محدودية النشاط تتمثل في التحديات الخاصة بتوفير الاحتياجات اللازمة من المهارات الفنية، وعدم القدرة على الاحتفاظ بها لتدني الأجور المدفوعة لها، مقارنة بالمشروعات الكبيرة أو الحكومية، وتدني إنتاجية العمل، والعجز في توفير المواد الأولية بصورة منتظمة وبالكميات اللازمة لاعتماد المشروعات الصناعية الأردنية بوجه عام على الاستيراد. ويضيف ذلك تحدياً جديداً للمشروعات الصغيرة الأردنية يتمثل في تأثر أسعار المواد بتقلبات الأسعار العالمية وبارتفاع التكاليف بما لا

يمكنها من منافسة السلع المستوردة، فضلاً عن منافسة المشروعات الكبيرة الوطنية، كما تعاني من عدم القدرة على توفير الضمانات للحصول على القروض لمحدودية نشاطها (الجابر والمحروق، 2003: 13-15؛ الخوري والصبّاغ، 1995: 52-55;Moyers, 1998). ويضاف إلى ذلك التغيير في أذواق المستهلكين وعدم القدرة على التكيف السريع (ESCWA, 1999: 17).

إن جانب مما تعاني منه المشروعات الصغيرة في الأردن من تحديات لمحدودية النشاط ينطلق من طبيعة وخصائص الاقتصاد الأردني. وإن للسياسات والبرامج الحكومية دوراً مهمًا في التخفيف من تلك التحديات. وبوجه عام فإن استراتيجية التركيز على سوق محدود هي الاستراتيجية الأمثل للمشروعات الصغيرة الأردنية في مواجهة التحديات التي تفرضها خاصية محدودية الحجم أو النشاط للمشروع.

4- الإدارة غير المحترفة للمالك

تستخدم المشروعات الكبيرة أفراداً متخصصين في الإدارة للقيام بإدارة المشروع، ولإدارة الأنشطة الوظيفية، لما يتوافر لديها من موارد وإمكانات، وما يتاح لها من قدرات للاستفادة من التخصص، إن الإدارة لأي مشروع صغير أو كبير هي الأساس في نجاحه ويحتاج المدير إلى مهارات متنوعة لأداء الأدوار المختلفة للمدير وللقيام بالعملية الإدارية (الوظائف الإدارية) بصورة صحيحة وعلمية. ولا تتمكن المشروعات الصغيرة من استخدام إدارات متخصصة ومحترفة لاعتبارات اقتصادية تتعلق بمحدودية نشاطها وبذلك يكون المالك هو المدير. ومن هنا تأتي غالبية التحديات الجسيمة التي تواجه المشروع الصغير،وقد تؤدي به إلى الفشل (بتصفيته أو نقل ملكيته). لذلك نجد أن تعريف المشروع الصغير والمعايير التي يعتمدها تؤكد على إدارة المالك غير المحترف للمشروع كشرط لتصنيفه ضمن المشروعات الصغيرة والتي تحتاج إلى الدعم والمعونة.

إن المالك / المدير في الغالب لم تحظى له فرصة التخصص في الإدارة، لذلك فإن نقص المهارات الإدارية لدى المالك/ المدير هو الطابع الشائع في إدارة المشروعات الصغيرة. ويشكل هذا التحدي الرئيس الذي يواجه المشروعات الصغيرة نتيجة الإدارة

غير المحترفة للمالك. ويتصاعد هذا التحدي تبعاً للسمات الشخصية للمالك وخبراته السابقة ومن بين ذلك رغبته في السيطرة على المشروع، وأن يكون مركزاً لجميع القرارات فيه ومسئولاً عن كل المهام الإدارية التي يتطلبها.

إن سوء الإدارة للمالك – نتيجة نقص المهارات الإدارية والسمات الشخصية – هي السبب الرئيس لفشل المشروعات الصغيرة وينعكس ذلك في مجموعتين من التحديات التي يواجهها المشروع الصغير، ويمكن أن نصطلح عليها: أسباب وعوامل الفشل، ومظاهر الفشل.

4-1 – أسباب فشل المشروعات الصغيرة:

إن أسباب فشل المشروعات الصغيرة لها جذر رئيس واحد هو سوء ممارسة العملية العملية الإدارية، أما الأوجه الحاسمة لذلك فتتمثل في الآتي:

1- إهمال ما يجري في البيئة (كلياً أو جزئياً) من تغيرات و/ أو عدم تكيف أو استجابة لتلك التغيرات، حيث من المعروف أن البيئات المختلفة لا يمكن أن تحظى بالاستقرار وبشكل دائم. وقد لا يهمل مالك المشروع البيئة وما يجري فيها،إلا أنه يخطئ في تفسير المؤشرات التي تظهر.

2- فقدان الاتجاه وعدم وجود استراتيجية واضحة يستهدي بها في اتخاذ القرارات. وقد تحل بدل ذلك الأهداف قصيرة الأمد، والرغبة في تحقيق الربح السريع، بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير متناسقة أو متناقضة.

3- عدم معرفة السوق وبشكل خاص حاجات ورغبات العملاء وأذواقهم والسمات المميزة لهم المؤثرة في السلوك الشرائي.

4- ضعف القدرات القيادية، سواء في جانب التوجيه أو التحفيز للعاملين والذي يؤدي – من بين ما يؤدي – إلى مظاهر سلبية عديدة تتعلق بالموارد البشرية في اجتذابها أو الاحتفاظ بها أو إنتاجيتها وعطائها للمشروع.

5- الرغبة العالية للسيطرة لدى المالك، والتي تنعكس في سوء أداء وظيفة التنظيم في المشروعات الصغيرة المتمثلة في الأبعاد التالية:

أ- تركز القرارات في شخص واحد هو المالك. وفي ظل تنوع القرارات وحاجتها إلى مهارات وخبرات متناسبة مع كل منها ومحدودية المهارات و/ أو الخبرات المتنوعة لدى المالك ترتفع نسبة القرارات الخاطئة. وفي ظل محدودية الموارد والإمكانات للمشروع الصغير، فقد يؤدي قرار خاطئ إلى فشل المشروع.

ب – ضيق الوقت لدى المالك وانهماكه المستمر في العمل لقيامه بأعمال كثيرة، وهذا ما يؤدي إلى إهمال بعض الجوانب من العمل الإداري أو الأخطاء تحت ضغوط العمل وكثرة المهام، وعدم توافر الوقت الكافي لكل مهمة.

6- الضعف في المتابعة والقصور في المعلومات وفي الوسائل الرقابية.

ويلاحظ أن التحديات الثلاثة الأولى ترتبط بأداء وظيفة التخطيط، أما الثلاثة الأخيرة فترتبط بوظائف القيادة، والتنظيم، والرقابة على التوالي.

4-2- مظاهر فشل المشروعات الصغيرة:

إن سوء ممارسة العملية الإدارية في المشروع الصغير في جوانبها المختلفة تنعكس على أداء الوظائف الحيوية للمشروع (العمليات، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، وغيرها) فتؤدي إلى بروز الصور العملية المرئية التي تقود المشروع الصغير نحو الهاوية، وتتمثل التحديات الرئيسة للمشروع الصغير في هذا المجال فيما يلي:

1- الإفراط في المخزون وانخفاض دوران المخزون.
2- الإفراط في المصاريف التشغيلية، لقرارات خاطئة أو لعدم مراقبة المصاريف، وارتفاع التكاليف عموماً.
3- التساهل في منح الائتمان غير المضمون وضعف في القدرة على التحصيل.
4- الموقع السيئ للمشروع.
5- ضعف القدرة على المنافسة للمشروعات الصغيرة في ذات مجال الأعمال. ويعود ذلك إلى عدم معرفة احتياجات ورغبات العملاء، أو عدم الانتباه للتغير في الأذواق،

أو عدم الاستجابة له، أو عدم الاختيار الصحيح للمزيج التسويقي في مواجهة المتنافسين، كالإهمال في الإعلان والترويج أو التسعير غير المناسب أو عدم كفاءة منافذ التوزيع. وتزداد الحالة سوءاً عندما تقترن بمظاهر الفشل السابقة التي تؤدي إلى زيادة التكاليف بمستوى أعلى من معدل المنافسين و/ أو للموقع السيئ للمشروع.

6- العلاقات غير الوطيدة مع الموردين بما يؤدي إلى عدم انتظام توافر المدخلات للمشروع أو قلتها بما يؤدي إلى توقف العمل، ناهيك عما قد يقترن بذلك من ارتفاع في تكاليف المدخلات، والذي ينعكس في ضعف القدرة على المنافسة لارتفاع التكاليف.

7- التدفقات النقدية السالبة (لارتفاع المستحقات على التدفق النقدي الداخل) أو الإيجابية غير المنتظمة (ذات التوقيت السيئ بما لا يحقق التوازن بين المدخلات من النقد والمستحقات منه في فترة الاستحقاق). وهذه انعكاس لمظاهر الفشل السابقة سواء في ارتفاع التكاليف، أو المصاريف أو انخفاض المبيعات أو المتحصلات النقدية منها. وبالتالي تقود إلى عجز المشروع الصغير عن تسديد المستحقات.

8- الإسراف في الاستثمار في الأصول الثابتة، مع عدم الحاجة لبعضها،أو التوقيت السيئ للقيام بها، والتي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف من جانب، وإلى زيادة الحاجة إلى الأموال من جانب آخر.

9- عدم القدرة على جذب العمالة ذات الكفاءة العالية (لاعتبارات تتعلق بسياسات الأجور أو الضمانات أو فرص التطور المتاحة للعامل وغيرها)، والدوران العالي في العمل، وعدم استقراره.

ويلاحظ أن التحديات الستة الأولى ترتبط بسوء الإدارة لوظيفتي العمليات (الإنتاج) والتسويق، في حين يرتبط الاثنان التاليان بالإدارة للوظيفة المالية وترتبط الأخيرة بسوء إدارة وظيفة الموارد البشرية للمشروع.

3-4 الريادة والمهارات الإدارية:

يعرف قاموس أوكسفورد باللغة الإنجليزية "الريادي Entrepreneur" بأنه "متعهد Contractor يعمل كوسيط بين رأس المال والعمل". وفي القرن السادس عشر كان المصطلح يشير إلى الأفراد الذين يقودون الحملات العسكرية. وبعدها استخدم من قبل الفرنسيين في عدة استعمالات (Rajkonwar, 2001: 37-38). وكان الاقتصادي الفرنسي R. Contillon أول من أدخل المصطلح في القرن الثامن عشر في الاستعمال الاقتصادي، حيث عرف الريادي بأنه "الوكالة Agent التي تشتري وسائل الإنتاج لتحويلها إلى منتجات قابلة للسوق". وفي الستينيات من القرن العشرين استخدم المصطلح لوصف الفرد الذي يربح من موقف ما على حساب الآخرين. ومع ازدياد إنشاء المشروعات الصغيرة الجديدة التي برزت في منتصف السبعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية تغير استخدام المصطلح بصورة تدريجية لتصبح النظرة له ايجابية، وفي الثمانينيات دخل المصطلح الاستعمال الواسع في الأدب الاقتصادي والإداري، إضافة إلى الاهتمام الواسع به من قبل الصحافة، والمجلات العلمية، ومراكز الأبحاث والباحثين، والسياسيين، والاقتصاديين، وعلماء السلوك والاجتماع والنفس، وشرائح عديدة أخرى. وخصصت الجامعات مقررات وفصولاً دراسية للريادة في مجال الأعمال (Dewhurst, 1994: 70-98). واليوم نجد شيوعاً عالياً في استخدام المصطلح في مجالات الاقتصاد والإدارة، ويذهب الكثير إلى استخدام المصطلح بصورة مرادفة للمشروع الصغير وللإشارة إليه.

يمكن تمييز ثلاثة اتجاهات في دراسة وتعريف الريادة: التي اهتمت بالوظيفة الاقتصادية، والتي اهتمت بالفرد وخصائصه، والتي اهتمت بالجانب السلوكي الريادي. لقد اتجه الاقتصاديون إلى الدور الاقتصادي لتعريف الريادي. وقد حدده العالم الاقتصادي Contillon بتحمل المخاطرة، ووسعه العالم Say ليضمن تجميع عوامل الإنتاج سوية، وأضاف عليه العالم Schumpeter وظيفة الابتكار. وحديثًا تضمن خلق مشروعات جديدة، ووفقاً لذلك فإن الريادي هو المؤسس.

أما الدراسات التي اهتمت بالريادي ذاته فمنها ما ركز على السمات الشخصية ومنها ما ركز على السلوك، ويرى Barrow (1986) أن الريادي يتميز بالخصائص التالية: الثقة بالنفس، والقدرة على تجاوز الفشل،والمهارات الإبداعية، والتركيز على النتائج، وتحمل المخاطرة، والانهماك التام. كما أن الدراسات التي اهتمت بالخلفية التي يحملها الرياديين لاحظت أن نسبة عالية منهم انحدروا من عائلات لها مشروعات أعمال، أو أنهم تعلموا الأعمال من خلال ممارساتهم وخبراتهم في أعمال سابقة (ESCWA,1999: 4-6; 58-56 :2001 ,Singhz). وتشير الدراسات للظاهرة السلوكية أن الريادي "هو من يواصل الفرصة لما يسيطر عليه من الموارد". وقد وجدت مجموعة من الأبعاد التي تميز سلوك الريادين: التوجه الاستراتيجي، والتعهد Commitment للفرصة، وتعهد الموارد، والسيطرة على الموارد ووجود مفهوم للموارد والاهتمام بالنتائج أو التعويض (Stevenson & Sahlman, 1994: 102-103). ويجمل البعض نتائج العديد من الدراسات ويحدد الخصائص التالية للرياديين: الانتباه للفرص والمخاطرة، تحديد الهدف والتخطيط المنظم والسعي للحصول على المعلومات والثقة بالنفس والالتزام بالعمل والمواظبة والاهتمام بالجودة والكفاءة والقدرة على الإقناع وخلق الصلات (أبو دياب، 2003: 12).

ويؤكد البعض أنه من الصعب وضع صورة كاملة عن خصائص الرياديين. وأن الريادي هو المفتاح للمباشرة بنجاح في مجال الأعمال، حيث إنه الشخص الذي يشخص الفرصة السوقية ولديه الحافز والرغبة والقابلية لتوجيه الموارد نحو تلك الفرصة، وأن من المهم أن ندرك أن الخصائص المناسبة للمباشرة في الأعمال بنجاح غالباً ليست المطلوبة في حالة النمو، وأن دور الريادي يتغير في تطور الأعمال ونموها (Burns-2, 1994 35).

إن الإدارة الجيدة بما لديها من مهارات إدارية هي التي توجه كل الموارد نحو تحقيق الهدف. والمراجع للأدب الخاص بظاهرة الريادية سيجد بعدين من بين الأبعاد المختلفة للرياديين، أحدهما السمات الشخصية، والآخر المهارات الإدارية، وأن وردت

تحت عناوين أو مضامين شتى. ولعل من المفيد إيراد ما جاء به كارلاند وآخرون Carland et. al (1984) في التمييز بين المشروع الصغير والمشروع الريادي:

- **المشروع الصغير:** هو أي من الأعمال Business المملوك والجاري تشغيله بصورة مستقلة،وغير مهيمن في حقله،ولا يعمل بممارسات إبداعية أو تسويقية جديدة.
- **المشروع الريادي:** وهو الذي يعمل بواحدة من فئات السلوك الأربع التي جاء بها شومبيتر Schumpeter وهي: أن الأهداف الأساسية للمشروع هي الربحية والنمو، وأن المشروع يتصف بالممارسات الإبداعية الاستراتيجية.
- **مالك المشروع الصغير:** هو الفرد الذي يؤسس ويدير الأعمال من أجل غرض أساسي يتواصل مع أهدافه الشخصية. وأن المشروع يجب أن يكون مصدراً أساسياً للدخل، وأن يستنفد الجزء الأكبر من وقت وموارد المالك. وأن المالك يرى في المشروع امتداداً لشخصيته، وارتباطاً بشكل ما مع حاجات ورغبات عائلته.
- **الريـــادي:** هو الفرد الذي يؤسس ويدير الأعمال من أجل غرض أساسي هو الربح والنمو. ويتصف الريادي بشكل أساسي بالسلوك الإبداعي، واستخدام ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأعمال.

ويتضح مما سبق أن الممارسات الإبداعية والإدارة الاستراتيجية التي تمكن الفرد من تشخيص الفرص والتكيف مع البيئة شرط أساسي للريادي إضافة، إلى مجموعة من السمات الشخصية والممارسات السلوكية التي يحملها، والتي من شأنها أن تدعم نجاح المشروع عند قيامه، وكذلك في نموه، ونصل من ذلك إلى الاستنتاجات الأساسية التالية:

1. أن المهارات الإدارية لدى مالك المشروع الصغير هي الأساس في نجاحه.
2. أن "المشروعات الصغيرة النامية" هي التي ينطبق عليها صفة المشروعات الريادية دوناً عن المشروعات الصغيرة المستقرة، وفقاً للتميز الذي أوردناه في هذا البحث. وهو ما يؤكده البعض في تعريف الريادي بأنه شخص يخلق عملاً جديداً يواجه فيه المخاطرة وعدم التأكد من أجل تحقيق الربح والنمو عن طريق تشخيص الفرص، وتجميع الموارد الضرورية للاستثمار فيها (Scarborough and Zimmerer, 2000: 4).

3. إن الريادي بما يحمله من خصائص شخصية وسلوكية مميزة لا يمكن أن يتميز بالمشروع الذي يباشره ما لم يمتلك المواهب والمهارات الإدارية اللازمة.

4-4 المهارات الإدارية في المشروعات الصغيرة الأردنية:

إن الدراسات الميدانية التي تهتم بمشكلات أو أسباب فشل المشروعات الصغيرة في الأردن محدودة وغير متاحة، وجلها يهتم بتأثيرات الاقتصاد الكلي أو مشكلات التمويل في المشروعات الصغيرة. إلا أن تلك الدراسات تكاد تتفق على أن المشكلات التي تعاني منها المشروعات الصغيرة الأردنية هي ذاتها في البلدان النامية. وتؤكد منظمة الأسكوا حقيقة نقص المهارات الإدارية لمالكي المشروعات الصغيرة في البلدان التي أجرت "مسوحاتها" فيها، ومنها الأردن. وبوجه خاص عدم القدرة على وضع استراتيجية تسويقية، وتدني الابتكار والإبداع في الأفكار وفي الإنتاج وفي التسويق، وعدم بذل الجهد لتشخيص الفرص ودراستها. وربما يعود ذلك إلى نسبة البطالة والتوجه إلى المشروعات الصغيرة للحصول على مورد المعيشة اليومية بأية تكلفة كانت، وبأرباح محدودة دون الاهتمام بإيجاد استراتيجية واتجاه واضح للمشروع سوى البقاء في السوق يوماً بيوم (ESCWA-2, 1999: 16-18). وفي دراسة الجابر والمحروق (2003) حول المشروعات الصغيرة في الأردن والمشكلات التي تواجهها هناك تأكيد على أنها تواجه المشكلات الناجمة عن كون المالك هو المدير بالإضافة إلى تدني مستوى الإنتاجية، وتدني مهارة العاملين، ومعدل دوران وظيفي مرتفع لتدني الأجور،وإهمال الجوانب الصحية والبيئية الوظيفية الملائمة (الجابر والمحروق، 2003: 13-14). ويلاحظ أن هذه المشكلات بمجموعها انعكاس لنقص المهارات الإدارية لدى مالكي المشروعات الصغيرة وفي دراسة لصاحبات الأعمال في المؤسسات الصغيرة في الأردن استندت إلى إجابات 372 سيدة من مالكي المؤسسات الصغيرة – إلي المشكلات التي تعاني منها تلك المشروعات، و جاءت المشكلات التي تعود إلى نقص المهارات الإدارية لدى المالك/ المدير في المقدمة من حيث الأهمية، فقد حظيت بأعلى المتوسطات الحسابية بين مجموعة المشاكل السبعة عشر التي واجهتها تلك المشروعات، وقد تمثلت هذه المشكلات في: عدم

القدرة على تسويق الإنتاج، وارتفاع حدة المنافسة في الأسواق، وقلة الخبرة والمعرفة في مجال عمل المؤسسة، وصعوبة إيجاد المكان المناسب لعمل المؤسسة، وعدم توافر العمالة، وارتفاع التكلفة، وعدم القدرة على بيع بعض الممتلكات لمزاولة العمل (الخوري والصبّاغ، 1995: 54–55). كما أشارت تلك الدراسة إلى أن نسبة 65.3% من مالكات تلك المشروعات كن يملن إلى التوسع. وأن ذلك يشير إلى حالة من عدم الإدراك لطبيعة المشروعات، أو عدم إدراك أي منها هي النامية، وأي منها المستقرة (وفق تصنيفنا السابق لذلك) بما يمكن معه من صياغة الاستراتيجية المناسبة للمشروع (النمو للنامية، والتركيز للمستقرة). وتبرز مشكلة نقص المهارات الإدارية للمدير هنا إذا أخذنا بنظر الاعتبار أن صغر حجم السوق الأردني،إضافة إلى اعتبارت أخرى أشرنا لها سابقاً يجعل النسبة الغالبة من المشروعات الصغيرة في الأردن هي مشروعات مستقرة، وليست نامية على عكس اتجاهات مالكي المشروعات في تلك الدراسة.

من جانب آخر تشير الدراسات الميدانية إلى أن الخلفية التعليمية بين مالكو المشروعات الصغيرة في الأردن جيدة،فهي غالباً جامعية خصوصاً في المشروعات الجديدة. كما يتسم مالكو المشروعات الصغيرة بأن نسبة عالية منهم انحدروا من عائلات ذات خلفية في مجال الأعمال، أو لهم خبرة في مجال الأعمال، خصوصاً الخبرة من الأعمال في منطقة الخليج. كما لوحظ أن مالكي المشروعات الصغيرة في الأردن – ممن لم تكن لهم عائلات ذات ممارسات في الأعمال – كانوا مدفوعين بعدد من العوامل الشخصية مثل: الثقة بالنفس والطموح والاستقلالية والخبرة والمهارات الشخصية، والمعرفة بالسوق (ESCWA-2,1999: 4-5؛ الخوري والصبّاغ، 1995: 12–13). إن المؤشرات السابقة تعكس خصائص للشخصية الريادية ووجود نسبة جيدة منها في المشروعات الصغيرة في الأردن.

إن الإحساس بمشكلة نقص المهارات الإدارية لمالكي المشروعات الصغيرة في الأردن– من بين المشكلات الأخرى– دفع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المهتمة بالمشروعات الصغيرة لإطلاق عدد من المشاريع والبرامج الهادفة إلى تطوير قدرات

مالكي/ مدراء المشروعات الصغيرة، إضافة لأوجه الدعم الأخرى. ومن بين تلك البرامج: برنامج دعم التدريب لأصحاب المشاريع الصغيرة والميكروية الذي أطلق في 1999، وبرنامج تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة (الذي ينفذ تحت مظلة وزارة التخطيط/حزمة الأمان الاجتماعي)، وبرنامج تعزيز الإنتاجية (النسور، 2003: 21-23).

5- محدودية التمويل

هذا التحدي- مثل سابقيه - يكمن في داخل المشروع الصغير، ويتمثل في أن المالك أو القلة من المالكين محدودو القدرات المالية لتوفير جميع الاحتياجات المالية للمشروع من ممتلكاتهم الشخصية، وتكون لديهم صعوبة في الحصول على التمويل الملائم والكافي من خارج المشروع.

تتعدد مصادر التمويل للمشروعات الصغيرة، فهناك التمويل الداخلي من الاحتياطات أو الأرباح المتراكمة في المشروع أو المدخرات الشخصية للمالكين أو الاقتراض والدعم المالي من العائلة أو الأقارب أو الأصدقاء لمالك المشروع. وهناك التمويل الخارجي الذي يمكن إجماله في البنوك التجارية والمؤسسات الإقراضية الأخرى، والحصول على الائتمان من الموردين، أو الحصول على الدعم المالي بصيغ شتى من المؤسسات المهتمة بدعم المشروعات، الصغيرة الحكومية منها وغير الحكومية، أو الحصول على التمويل بزيادة رأس المال بدخول شركاء جدد في المشروع.

إن مصادر التمويل الداخلية للمشروع الصغير في الغالب لا تسد كل احتياجاته في مراحل تطور حياته المختلفة. كما أن البعض منها قد يفرض عليه التزامات غير مرغوب بها من المالكين. فالاحتياطيات المالية أو الأرباح المتراكمة عادة غير متاحة في السنوات الأولى للمشروع، لمحدودية النشاط ولتأثيرات التشريعات الضريبية السلبية على المشروع الصغير. أما الدعم من العائلة أو الأقارب والأصدقاء فإن لم يكن محدوداً فإنه قد يؤدي إلى التدخل في إدارة المشروع،لذلك قد لا يميل له المالك.

أما البنوك التجارية، وخصوصاً المتحفظة منها، فإنها لا تميل إلى إقراض المشروعات الصغيرة أو الجديدة لكونها أكثر مخاطرة (Hughes & Storey, 1994: 1). كما تشير الدراسات إلى أن البنوك التجارية تتحيز في منح القروض إلى المشروعات الكبيرة مقارنة بالصغيرة لأسباب عديدة منها: انخفاض المخاطرة، انخفاض تكلفة معاملة الإقراض، وتوافر المعلومات والقوائم المالية عن المشروعات الكبيرة، وتوافر أصول كافية لضمان القروض (ESCWA, 2001: 5) وفي الأحوال التي تقدم فيها البنوك التجارية القروض للمشروعات الصغيرة، فإنها غالباً ما تطلب ضمانات كبيرة لا تتوافر في المشروع الصغير، إضافة إلى رفع سعر الفائدة لتتلاءم مع المخاطرة التي يتحملها المصرف بما يزيد التكاليف في المشروع الصغير.

إن وجود المؤسسات المهتمة بدعم المشروعات الصغيرة هو أحد الخيارات لتطوير ودعم المشروعات الصغيرة إلا أن إنشاء مثل تلك المؤسسات يعتمد على السياسات والتوجهات الحكومية في الغالب، وربما يكون نشاطها محدوداً، خصوصاً في البلدان النامية. ومن جانب آخر فإن المشروعات الصغيرة في اتجاهها إلى التمويل تدخل شركاء جدد لزيادة رأس المال الذي قد لا يكون متاحاً في المراحل الأولى لنشوء وتطور تلك المشروعات، للمخاطرة العالية في الاستثمار في ذلك النوع من المشروعات. وعندما يكون متاحاً فإن المالكين قد لا يميلون إليه، لأنه يؤدي إلى فقدانهم للسيطرة الشخصية على المشروع. ويذهب البعض إلى تشجيع هذا النوع من التمويل للمشروعات الصغيرة، انطلاقاً من الفشل الذي واجهته المداخل القديمة المتمثلة في أشكال برامج المساعدة للمشروعات الصغيرة التي تدعمها الحكومات (ESCWA, 2001:4).

إن أشكال التحدي المالي الذي تواجهه المشروعات الصغيرة لا تقتصر على الحصول على التمويل، بل قد تتمثل في نمط التمويل. فالمشروعات الصغيرة قد تحصل على القروض قصيرة الأمد أو التسهيلات الائتمانية ذات الأمد القصير، في حين تبرز حاجتها لتمويل رأس المال الثابت، وليس العامل.

إن التحدي المالي الذي يواجهه المشروع الصغير بأبعاده المختلفة السابق ذكرها يتأثر بشكل أساسي بالجوانب التالية:

1. مدى قدرة المشروع الصغير على مواجهة التحديات الناجمة عن خاصية محدودية النشاط، وخاصية محدودية القدرات الإدارية بصورة مناسبة.

2. البيئة الخارجية للمشروع الصغير- وخصوصاً البيئة الاقتصادية والحكومية – تلعب دوراً مهماً في مواجهة التحدي المالي. ويتجلى ذلك في الآتي:

أ- مدى توافر المؤسسات الإقراضية الداعمة للمشروعات الصغيرة. ومدى التسهيلات التي تقدمها لها في منح القروض، وبوجه خاص في مجال الضمانات المطلوبة، وأسعار الفائدة التي تقدم بها القروض.

ب- التشريعات الحكومية ومدى دعمها للمشروعات الصغيرة في الجوانب ذات الطابع المالي كالإعفاءات الضريبية والمنح والإعانات الحكومية.

3. طبيعة المشروع الصغير. حيث إن المشروعات الصغيرة النامية أكثر معاناة من هذا النوع من التحدي، مقارنة بالمشروعات الصغيرة المستقرة، حيث إن احتياجات النمو في المراحل الأولى تزيد عن مواردها، بينما النمو المحدود للثانية يقلل من آثار هذا التحدي عليها. وبوجه عام فإن حاجة المشروعات الصغيرة النامية للأموال تزداد مع تطور دورة حياتها في ذات الوقت الذي تنخفض المخاطرة فيها بما يمكنها من جذب المستثمرين إليها (Cosh & Hughes, 1994: 28).

5-1 تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن :

إن المشروعات الصغيرة في الأردن تواجه التحدي المالي بكل أوجهه وأبعاده المشار لها سابقاً،حالها في ذلك حال المشروعات الصغيرة في البلدان النامية، لذلك سنتعرض هنا إلى الخصوصية في التجربة الأردنية في دعم المشروعات الصغيرة وتنميتها ومساعدتها في مواجهة التحدي المالي، كجزء من الاستراتيجية الوطنية الشاملة للتنمية الاقتصادية الاجتماعية في الأردن.

يصنف بيدس Baydas (1998) مصادر تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن إلى: الاقتراض التجاري من الموردين أو من المستهلكين بالدفع مقدماً، الاقتراض من النظام المصرفي، الاقتراض من المصادر غير الرسمية كالعائلة والأصدقاء وغيرهم، أما بيرد Bird (2000) فيصنفها إلى: مصادر غير رسمية كالاقتراض من العائلة والأصدقاء والموردين والمستهلكين، والاقتراض من المصادر الرسمية الممثلة بالبنوك الرسمية، وبرامج الإقراض المدعومة من الحكومة الأردنية بما فيها مؤسسات الإقراض المتخصصة، المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية. والتصنيف الأخير ينسجم مع طبيعة البيانات المتاحة عن تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن، حيث لا تتوافر عن المصادر العائلية أو الأصدقاء والأقارب، ولا عما يقدمه الموردون أو المستهلكون وذلك للطبيعة غير الرسمية لهذه العلاقات. أما المصادر الثلاثة الأخرى في التصنيف الأخير فهي المصادر الرسمية لتمويل المشروعات الصغيرة في الأردن.

إن مساهمة البنوك التجارية في تمويل المشروعات الصغيرة محدودة، وهي عادة ما تميل إلى القروض قصيرة الأمد أو المتوسطة. كما تميل إلى إقراض المشروعات الكبيرة دون وجود معاملة تفضيلية للمشروعات الصغيرة في سعر الفائدة أو في فترات السداد. بالإضافة إلى طلب ضمانات عالية للمخاطرة العالية التي يتحملها المصرف. ويلعب ضعف الخبرة الإدارية لأصحاب المشروعات الصغيرة دوراً في عدم الحصول على القروض من البنوك التجارية (الجابر والمحروق، 2003: 19-23).

وبسبب المشكلات التي تعاني منها المشروعات الصغيرة في الأردن بادرت جهات أردنية وبرامج مساعدات أجنبية خلال السنوات الأخيرة بتقديم التمويل وبعض الدعم الفني للمشروعات الصغيرة الأردنية (الجابر والمحروق، 2003: 25). يوضح الجدول رقم (3) المؤسسات التمويلية الحكومية وغير الحكومية وتاريخ تأسيسها وعدد فروعها. وتشير دراسة النسور (2003) إلى أن رأس المال الإقراضي لتمويل المشروعات الصغيرة في الأردن بلغ حتى نهاية عام (2000) حوالي 88 مليون دينار يساهم رأس المال الحكومي بنسبة 87%. وقد بلغت عدد القروض للمشروعات الصغيرة

حتى نهاية ذلك العام 200493 قرض بقيمة إجمالية 318 مليون دينار، وقد تراوحت أسعار الفوائد لتلك القروض ما بين 2% كما هو في وزارة التنمية الاجتماعية و24% كما في القروض المقدمة من صندوق إقراض المرأة، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في هيكل أسعار الفوائد. وأن كلاً من مؤسسة الإسكان التعاونية، ووكالة الغوث، وبنك الإنماء الصناعي يستخدم الفائدة المتناقصة. كما أن هناك قروضاً بدون فوائد يقدمها صندوق المعونة الوطنية. كما تشير ذات الدراسة إلى أن متوسط عدد طلبات القروض الشهرية بلغ 3063 طلباً منها نسبة 43% قدمت للمؤسسات الحكومية و57% للمؤسسات غير الحكومية. ويقدر حجم الطلب الشهري على تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن بحوالي 4.4 مليون دينار، منها 3.5 مليون دينار على المؤسسات الحكومية، و900 ألف دينار على المؤسسات غير الحكومية (النسور، 2003: 9-14).

جدول رقم (3)

المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المهتمة بدعم المشروعات الصغيرة في الأردن

المؤسسات الحكومية	تأسيس	الفروع	المؤسسات غير الحكومية	تأسيس	الفروع
مؤسسة الإقراض الزراعي	1960	20	وكالة الغوث الدولية UNRWA	1992	13
بنك الإنماء الصناعي	1975	4	الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية	1992	48
وزارة التنمية الاجتماعية	1985	20	الاتحاد العام للجمعيات الخيرية	1992	12
صندوق المعونة الوطنية	1986	31	صندوق إقراض المرأة	1994	12
مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام	1988	17	مؤسسة نور الحسين	1996	17
صندوق التنمية والتشغيل	1991	1	مؤسسة الإسكان التعاونية	1998	8
			الشركة الأردنية لتمويل المشاريع	1999	2
			الأهلية لتنمية وتمويل المشاريع الصغيرة	1999	2

المصدر: النسور، 2003: 7-8

لقد تبنت الحكومة الأردنية مؤخراً عدة برامج لتنمية المشروعات الصغيرة بهدف التوسع في تقديم الخدمات التمويلية والفنية والإدارية لها، لتمكين الفئات المستهدفة من إنشاء أو توسيع مشاريعهم الصغيرة، من خلال أربع استراتيجيات أساسية هي: تطوير القدرات المؤسسية والفنية للهيئات الحكومية وغير الحكومية العاملة في مجال تنمية وتمويل المشروعات الصغيرة، وتفعيل دور القطاع المصرفي في تقديم الخدمات التمويلية للمشروعات الصغيرة، وتطوير المناخ الاستثماري والاقتصادي للمشروعات الصغيرة، ودعم الجهود نحو توفير الخدمات الاستشارية والتدريبية المساندة للمشروعات الصغيرة في مختلف المحافظات. ولقد تمخض عن ذلك حزمة الأمان الاجتماعي، الذي يشكل برنامج تنمية وتمويل المشاريع الصغيرة أحد العناصر الرئيسة لها. والمؤسسات التمويلية في هذا البرنامج هي كل من الشركة الأهلية لتنمية وتمويل المشاريع الصغيرة، الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة، صندوق إقراض المرأة، مؤسسة الإسكان التعاونية (النسور، 2003: 17-23).

6- النتائج والتوصيات

1. تحظى المشروعات الصغيرة باهتمام متزايد على صعيد البلدان المتقدمة والنامية،لكونها من الخيارات المهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لكن التوجهات لتنمية تلك المشروعات في البلدان العربية لا تزال في مهدها، وإن كان هناك بعض التجارب المتنامية في هذا المجال، ومن بينها التجربة الأردنية.

2. إن تعدد التعريفات للمشروعات الصغيرة وتنوع معاييرها يتناسب مع جملة عوامل. ويمكن تأطير العلاقة بين تعريف المشروع الصغير والمعيار المستخدم في ذلك مع الخصائص التي تتجسد في تلك المشروعات وما تواجهه بسببها من تحديات في مدخل شامل هو مدخل (المعيار/ الخصائص/ التحديات) للمشروعات الصغيرة، وإن المشروعات الصغيرة في تعريفها تحمل ثلاث خصائص تنبثق عنها التحديات الأساسية التي تواجهها وتكمن فيها. وهذه الخصائص هي النشاط المحدود، ومحدودية المهارات والقدرات الإدارية للمالكين، ومحدودية التمويل.

3. إن النشاط المحدود للمشروع الصغير يجعله عرضة للضغوط التنافسية من المشروعات الكبيرة. وهنا لابد من التمييز بين المشروعات الصغيرة النامية والمشروعات الصغيرة المستقرة. إن الأولى هي التي تواجه التحديات الجسيمة التي يفرضها النشاط المحدود لها. ويمكن مواجهة ذلك باعتماد استراتيجية التركيز والمحافظة على الأسباب التي تجعلها بعيدة عن المواجهة مع المشروعات الكبيرة. وإن في الأردن (80%-95%) من المشروعات الصغيرة من بين جملة المشروعات. ولاعتبارات محدودية السوق الأردني فإنها تعد من المشروعات الصغيرة المستقرة، لكن الدراسات تشير إلى توجهات المالكين إلى النمو والتوسع، الأمر الذي يزيد من التحديات التي تواجهها تلك المشروعات.

4. إن إدارة المالك لمشروعه الصغير يصاحبها غياب المهارات والقدرات الإدارية لديه. وذلك يعزز التحدي الرئيس للمشروعات الصغيرة الذي يتجسد في العديد من أسباب الفشل ومظاهره. الأمر الذي يستلزم تطوير القدرات الإدارية لمالكي المشروعات الصغيرة كحل لمواجهة مختلف التحديات للمشروع الصغير.

5. إن الريادة من الموضوعات التي أصبحت تطرح كمرادف للمشروع الصغير،والريادي يجمع فيه مجموعة من الصفات الشخصية، إضافة إلى الخبرات والمهارات الإدارية، وعموماً فإن المشروعات الصغيرة النامية هي التي تحتاج إلى الرياديين.

6. لا تتوفر في الأردن الدراسات الميدانية للمشروعات الصغيرة التي تهتم بأسباب ومظاهر فشل تلك المشروعات، والدراسات القليلة المتاحة تؤكد أن نقص المهارات الإدارية لدى مالكي المشروعات الصغيرة شائع، وينعكس على إخفاقات في تشخيص الفرص وفي الإبداع والابتكار في الإنتاج والتسويق. إلا أنه من جانب آخر هناك نسبة عالية من مالكي المشروعات الصغيرة ممن تحمل مؤهلات علمية جيدة،إضافة إلى الصفات الشخصية للرياديين،لكن ذلك لم يقلل من التحديات الخاصة بأسباب الفشل ومظاهره في المشروعات الصغيرة الأردنية. وهذا لا يمكن تفسيره إلا

بالافتقار للمهارات الإدارية حتى بين أولئك الرياديين من مالكي المشروعات الصغيرة.

7. إن محدودية التمويل صفة ملازمة للمشروعات الصغيرة لمحدودية قدرات المالك أو القلة من المالكين. وإن المناهج التقليدية في تحفيز البنوك التجارية لإعطاء معاملة تفضيلية للمشروعات الصغيرة أو برامج الدعم والمساعدة الحكومية وغير الحكومية لم تقدم الكثير للمشروعات الصغيرة. لذلك فإن الاتجاهات الحديثة تسير نحو تشجيع الاستثمارات المشتركة وزيادة عدد المالكين. ويصبح هذا الاتجاه في المشروعات الصغيرة النامية، أما المستقرة منها فلا تزال بحاجة إلى المناهج التقليدية المشار إليها. وفي الأردن لا تساهم البنوك التجارية في تمويل المشروعات الصغيرة، لذلك نشطت برامج الدعم الحكومية وغير الحكومية لتنمية المشروعات الصغيرة.

8. إن تسليط الأضواء على التحديات التي تواجه المشروع الصغير في داخله، وبصورة شاملة، ليس غاية في ذاته بل هو طريق لفتح آفاق للدراسات الميدانية والبحث العلمي في الجزئيات والفروع، دون غياب النظرة الشمولية المتكاملة. لذلك فإن هذا البحث يوصي بالتوجه إلى الدراسات الميدانية الجادة في مختلف التحديات التي تواجه المشروع الصغير وفي كل دولة من الدول العربية، حيث إن نتائج الأبحاث الغربية الميدانية لا يمكن تعميمها وقبولها في البلدان العربية، للخصوصية الاقتصادية والاجتماعية في تلك البلدان.

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية:

1- أبو دياب، نبيل. 2003. ***تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات نجاحها والمعوقات التي تواجهها***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

2- أبو موسى، عبد الحميد. 2003. ***تجربة بنك فيصل الإسلامي المصرفي في تمويل المنشآت الصغيرة المتوسطة***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

3- الأسكوا. 2002. ***قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الأسكوا***. نيويورك.

4- البعلي، عبد الحميد محمود. 2003. ***إمكانيات ابتكار الأساليب والأدوات والعمليات الجديدة لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

5- بومباك، كليفورد. م. 1989. ***أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة***. ترجمة رائد السمرة. عمان: مركز الكتاب الأردني.

6- الخطاطبة، جميل محمد. 1992. ***التمويل اللاربوي للمؤسسات الصغيرة في الأردن***، رسالة ماجستير. إربد، الأردن: جامعة اليرموك. 8

7- خوري، رتاب؛ وزهير الصباغ. 1995. ***صاحبات الأعمال في المؤسسات الصغيرة في الأردن: دراسة استطلاعية***. عمان: وزارة التخطيط، مديرية التنمية البشرية.

8- الشيخ، فؤاد نجيب. 2000. ممارسات التخطيط في منشآت الأعمال الصغيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، مج 7، ع 1، يناير، 115-122.

9- طنش، أحمد. 2003. ***الأطر القانونية والاجتماعية والتنظيمية والمعلوماتية والمهنية الموجهة لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

10- عبد الجابر، تيسير؛ وماهر المحروق. 2003. ***الاستراتيجيات الاقتصادية والسياسية النقدية المطلوبة لتيسير تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان.

11- العطية، ماجدة. 2002. ***إدارة المشروعات الصغيرة***. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

12- عنبه، هالة محمد لبيب. 2001. ***إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي***. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

13- العويهان، عبدالله خالد وآخرون. 2002. خصائص ومحددات الأداء في المشاريع النسائية الكويتية، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، مج 9، ع 3، سبتمبر، 35-390.

14- المجرن، عباس علي2000. الصناعات الصغيرة في الكويت: مؤشرات العمل والكفاءة، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، مج 7، ع 3، مايو، 231-253.

15- النسور، إبراهيم. 2003. ***دور المؤسسات المالية غير المصرفية والصناديق ومنظمات رأس المال المبادر في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

16- يوسف، توفيق عبد الرحيم. 2002. ***إدارة الأعمال التجارية الصغيرة***. عمان: دار الصفاء.

ثانيًا – المراجع الأجنبية:

1. Abdullah, M. 1999. ***Small and Medium Enterprises in Malaysia: Policy Issues and Challenges***. London: Ashgate,.
2. Barrow, C. 1986. ***Routes to Success***. London: Kogan Page.
3. Baydas, M. ***The Demand for Micro Financial Services in the Micro and Small Scale Enterprises Sector in Jordan***. Amman.
4. Bird, R. 2000. ***The Hashemite Kingdom of Jordan, Cooperative Sector: Access to Financing***. Washington: World Bank.
5. Burns, Paul. 1994. Introduction, In: Paul Burns and Jim Dewhurst (eds.), ***Small Business and Entrepreneurship***. London: Macmillan Press.
6. Carland, J.W. et. al. 1984. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualizations, ***Academy of Management Review***, Vol. 9, No. 2, PP. 354-359.
7. Cosh, Andy & Alan Hughes. 1994. Size, Financial Structure and Profitability: UK Companies in the 1980S. In: A. Hughes and D.J. Storey (eds.), ***Finance and the Small firm***, London: Barclays.

8. Davies, Gary and Kim Harris. 1990. ***Small Business: The Independent Retailer***. London: Macmillan Press.
9. Dewhurst, Jim and Paul Burns. 1985. ***Small Business: Finance and Control***. London: Macmillan Press.
10. ESCWA. 2001. ***Financial Schemes for Small and Medium Enterprises***. New York: United Nations.
11. ESCWA. 1999. ***Small and Medium Enterprises: Strategies, Policies and Support Institutions***. New York: United Nations.
12. Gould , John P. and Edward Lazear p. 2001. ***Micro Economic Theory***. Delhi: Richard D.IRWIN.
13. Hughes, Alan and David J. Storey. 1994. Introduction: Financing Small Firms, In: A. Hughes and D.J. Storey (eds), ***Finance and the Small Firm***, London: Barclays.
14. Moyers, R. 1998. ***Policy Environmental for Financial Services to Micro and Small Enterprises in Jordan***. Amman.
15. OECD. 1997. ***Globalization and Small and Medium Enterprises***, Synthesis Report. Paris: United Nations.
16. Pratten, C. 1999. ***The Competitiveness of Small Firms***. London: Cambridge University Press.
17. Rajkon War, A.B. 2001. Entrepreneurship with Special Reference to the Status of Small Business Entrepreneurship, In: B.S. Bhatia and, G.S. Batra: ***Entrepreneurship and Small Business Management.*** New Delhi: Deep & Deep Publications PVT.
18. Scarborough, Norman M. and, Thomas W. Zimmerer. 2000. ***Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach***. New Jersey: Prentice Hall.
19. Schmitz, H. 1993. Small Shoemakers and Fardist Gaints: Tale of a Super Cluster. London: Institute of Development Studies.
20. Singh, Kawaljeet (1). 2001. Challenges and Opportunities in Management of Small Industries. In: B.S. Bhatia and G.S. Batra (eds.), ***Entrepreneurship and Small Business Management***. New Delhi: Deep & Deep Publications PVT.
21. Singh, Kawaljeet (2) 2001. Emerging Dimensions of Entrepreneurship Development, In:, B.S. Batia and G.S. Batra (eds.), ***Entrepreneurship and Small Business Management***, New Delhi: Deep & Deep Publications PVT.
22. Stevenson, Howard H. & William A. Sahlman. 1994. The Entrepreneurial Process, In: Paul Burns and Jim Dewhurst (eds.), ***Small Business and Entrepreneurship.*** London: Macmillan.
23. United Nations, (UN). 1994. ***Small and Medium – Sized Transnational Corporations: Executive Summary and Report on the Osaka Conference***. New York.
24. United Nations (UN). 1993. Small and Medium-Sized Transnational Corporation: Role, Impact and Policy Implications. New York.

Small-Scale Business: (Challenges), with Special Reference to There Role in the Development of Jordan

Dr. Mahmoud. H. AL- wadi
Associate Professor
Dean Faculty of Economics and
Administrative Sciences
Zarqa Private University - Jordan

ABSTRACT

The importance of Small scale business has been accelerated in the developed as well as developing countries for the role such projects plays in the economical as well as social development. For this reason, the Arab countries specially Gulf and Jordan witnessed many conferences, seminars and workshops about the development of small scale projects. This project/paper aims to define the main challenges that are facing such projects and special emphasise is given to Jordan business climate towards small scale business.

This paper is divided into four main parts, the first part discusses the literature review regarding definition of small scale business, the determinant of small scale business, the main problems and obstacles that are facing such business. These challenges are, limited activities of small scale business, limited managerial skills, and limited finance of such business. The remaining three parts discusses each of the above challenges separately.

The researcher concluded that, there should be a differences between developing small scale projects and staple small scale project, where the earlier faces a great challenges. He also concluded that the main obstacle facing such projects is the limited managerial skills and abilities which leads to its failure.

Finally the researcher suggested some valuable recommendations to deal with such challenges and obstacles.

مجلة السودان للإدارة والتنمية



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

اكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر*

الأستاذ الدكتور / مؤيد سعيد السالم
أستاذ إدارة الأعمال – قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة قطر

الدكتور / محمد المري
أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة قطر

دولة قطر

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر. وتتضمن هذه الركائز كلاً من: (التزام الإدارة العليا بالجودة – التركيز على الزبون – تدريب العاملين – مشاركة العاملين – الإدارة بالحقائق – فرق العمل – العلاقة بالموردين – التخطيط الاستراتيجي للجودة – المقارنة المرجعية)، كما تهدف الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين هذه الركائز والخصائص الديموجرافية للشركات.

ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة وزعت على ستين شركة في مدينة الدوحة. وتشير النتائج إلى أن ركائز إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والخصائص الديموجرافية للشركات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها تطوير عملية تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة.

* تم تسلم هذا البحث في يوليو 2004، وقبل للنشر في أكتوبر 2004.

مقدمـــة:

من أجل تحقيق الكفاءة في الإنتاج والقدرة على التنافس الناجح، والحصول على حصة سوقية أكبر في بيئة أعمال تتسم بالتطور المتسارع وعدم التأكد العالي، اتجهت غالبية الشركات الكبيرة في الدول المتقدمة والدول الأقل تقدمًا نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والحرص على تطبيقها كمنهج متكامل من أجل الاستفادة من مزاياها العديدة.

إن إدارة الجودة الشاملة هي في حقيقة الأمر أسلوب للحياة تتعهد فيه المنظمة بتحقيق رضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر للسلع والخدمات المقدمة له. ولا شك في أن هذا الأسلوب يختلف من منظمة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر، لكنه يمتلك مبادئ ومرتكزات أساسية يمكن استخدامها لضمان حصول المنظمات على الحصة السوقية المناسبة، وزيادة الأرباح وتقليص التكاليف (Yusof and Aspinwall, 2000).

ولأن إدارة الجودة الشاملة تهتم أساسًا بالتحسين المستمر للأداء، فإن تحقيق ذلك يتطلب أن يلم الأفراد بما يجب أن يؤدوه، وكيف يؤدونه، وامتلاك الوسائل والأدوات المناسبة لذلك، وأن يكونوا قادرين على قياس الأداء واستلام المعلومات الخاصة بالمستويات الحالية للإنجاز. وعليه فإن هذه الفلسفة تتجاوز الفلسفة والممارسات الخاصة بحلقات الجودة النوعية وما يسمى بضمان الجودة Quality Assurance والسيطرة.

تركز الدراسة الحالية على استكشاف مستويات تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر، والتعرف على مدى تأثير العوامل الديموجرافية لهذه المنظمات (العمر والحجم) على ممارسة هذه الركائز.

مشكلـــة الدراســـة:

من يتابع التطورات الكبيرة التي حصلت بمفهوم الجودة ونطاقها خلال العقدين الماضيين يجد أن الجودة لم تعد محصورة فقط في إطار السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، بل امتدت لتشمل جميع موارد المنظمة وأنشطتها، وكيفية إدارتها. أصبح لدينا

الآن مفهوم استراتيجي للجودة يتضمن جميع أنشطة المنظمة، ويركز أساسًا على معطيات إدارة الجودة الشاملة ذات العلاقة بهذه الأنشطة.

لقد اتجهت غالبية الشركات الكبيرة في الدول المتقدمة نحو التعامل مع الجودة ضمن هذا المفهوم الشامل. وتبنت إدارة الجودة الشاملة منهجًا استراتيجيًا للتنافس في سوق شديدة التغير. ومن الواضح أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة (سواء أكانت تصديرية أم إحلالية) ستواجه الكثير من العقبات بازدياد تطبيق نظام التجارة العالمية وترسيخ مفاهيم العولمة. حيث إن قدرة الشركة على المنافسة في إطار الجودة والمواصفات والسعر هي التي ستحدد مدى استمراريتها في هذه الأسواق. ونرى أنه من الضروري أن تتبنى المنظمات الصناعية الصغيرة في دولة قطر هذه الفلسفة أيضًا، أي جعل إدارة الجودة الشاملة خيارًا استراتيجيًا لتتمكن من التنافس بنجاح على المستوى الإقليمي والعالمي، وتتخطى إشكالية ضيق السوق المحلية والتوسع في استغلال الطاقات الصناعية الموجودة في هذه المنظمات.

لكن المشكلة تكمن - أيضًا - في أن أغلب الدراسات التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة ركزت على المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة، ولاسيما في اليابان والولايات المتحدة ودول أوروبا الغربية، ولم تعط الاهتمام الكافي لبحث هذا الموضوع في الشركات الصناعية الصغيرة في الدول النامية. كما أن الكثير من العاملين في هذه الشركات غير ملمين بأساليب إدارة الجودة الشاملة وركائزها الأساسية، ولا يدرون بأي الركائز والأنشطة يبتدئون (AL.Kalifa and Aspinwall, 2000).. كما لوحظ - أيضًا - أن غالبية هذه الشركات تتعامل مع إدارة الجودة الشاملة وكأنها شبيهة بأنشطة حلقات الجودة النوعية Quality Circles (Madu, 1997). علما بأن الكثير منها يدرك تمامًا أن السبيل الوحيد لمواجهة هذه التحديات وتجاوزها بشكل جيد هو تبني إدارة الجودة الشاملة منهجًا محددًا، (Moreno – Luzon, 1993). ومن هنا فإن اختيار القطاع الصناعي ميدانًا لهذه الدراسة في دولة قطر من شأنه المساهمة في تجاوز هذه الإشكالية إلى حد بعيد.

أهميـــة الدراســـة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الصناعات الصغيرة ودورها في الاقتصاد القطري، فهي تتيح فرص عمل برءوس أموال قليلة، الأمر الذي يساعد على استثمار مدخرات المواطنين والاستفادة منها في مجالات استثمارية مخطط لها مسبقًا، وهي تساعد على استغلال المواد الأولية المتوفراة محليًا، والاستفادة من منتجات الصناعات الأخرى ومخلفاتها (العمادي، 2002: 5). وهي تعد – أيضًا – مجالاً جيدًا للإبداع والتطوير، هذا إلى جانب كثرة عدد العاملين فيها، (Yusof and Aspinwall , 2000)، فقد بلغ عدد الشركات الصغيرة (277) شركة في عام 2002، أي بنسبة (5.74%) من إجمالي الشركات الصناعية البالغ عددها (372) شركة، كما بلغ مجموع رأسمالها (461.3) مليون ريال قطري. وهذا يشكل (1.6%) من إجمالي رأس المال المستثمر في النشاط الصناعي في ذلك العام أيضًا. وبلغ عدد العاملين في هذه الصناعات(12115) عاملاً، أي نحو (45%) من إجمالي العاملين في القطاع الصناعي في الفترة نفسها والبالغ (26811) عاملاً.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها من أولى الدراسات الاستكشافية التي تحاول التعرف على حقيقة تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في قطر، وخاصة أن هذه الشركات تبذل جهدها للانفتاح على الأسواق العالمية، نظرا لمحدودية السوق القطرية من جهة، وللطموحات الكبيرة التي يحملها العاملون في هذه الشركات من جهة أخرى.

ولاشك في أن نتائج هذه الدراسة ستكون على قدر من الأهمية والفائدة للجهات الحكومية المتعلقة بالجودة والجهات الأكاديمية والتدريبية في دولة قطر من ناحية زيادة الاهتمام بتطبيق هذه الفلسفة.

أهداف الدراســـة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية :

1- تشخيص واقع تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر.

2- التعرف على الركائز الأكثر ممارسة في الشركات التي أخضعت للدراسة.

3- الوقوف على طبيعة العلاقة بين بعض العوامل الديموجرافية للشركات الصناعية الصغيرة (كالحجم والعمر) ودرجة ممارسة ركائز إدارة الجودة الشاملة.

4- تقديم بعض التوصيات للمديرين في هذه الشركات فيما يتعلق بتطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة.

أسئلـــة الدراســـة وفرضياتهـــا:

في ضوء الأهداف السابقة وطبيعة مشكلة الدراسة يمكن إثارة ثلاثة أسئلة أساسية تحاول الدراسة الحالية الإجابة عنها وهي :

السؤال الأول: ما مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة – التركيز على الزبون – تدريب العاملين – مشاركة العاملين – الإدارة بالحقائق – فرق العمل – العلاقة بالمورد – التخطيط الاستراتيجي للجودة – المقارنة المرجعية) في الشركات الصناعية الصغيرة في قطر؟

السؤال الثاني: أي الركائز هي الأكثر ممارسة من قبل الشركات الصناعية الصغيرة ؟

السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة بين العوامل الديموجرافية للشركات الصناعية الصغيرة (الحجم والعمر) ودرجة ممارسة ركائز إدارة الجودة الشاملة ؟

وإلى جانب هذه الأسئلة تم وضع فرضية أساسية خلاصتها :

توجد علاقة إحصائية إيجابية ومعنوية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة والعوامل الديموجرافية المتمثلة في عمر الشركة، وحجمها (معبرًا عنه بعدد العاملين).

محـــددات الدراســـة :

1- ندرة الدراسات القطرية التي تهتم بإدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة، وتكاد تكون هذه الدراسة هي الأولى في هذا التوجه.

2- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالصناعات الصغيرة، وعدم وجود معيار متفق عليه بخصوص فرز الصناعات الصغيرة عن المتوسطة.

3- تعتمد دقة النتائج التي ستتم مناقشتها في هذه الدراسة على مدى صدق أفراد عينة الدراسة.

4- اقتصار الدراسة على المديرين وعدم تناولها بقية العاملين في الشركات عينة الدراسة.

الإطـــار النظـــري:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين المهتمين بتطوير الأداء التنظيمي في مختلف أنواع المنظمات الإنسانية. وقد لعبت الإدارة اليابانية دورًا رياديًا في هذا المضمار، وخاصة في ثمانينيات القرن الماضي، من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة. وقد تحقق لها ذلك نتيجة لاعتمادها على حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circles، واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة، التي تعمق استخدامها بشكل واسع في ميادين الإنتاج والخدمات. (اللوزي، 1999: 224؛ وحمود، 2000: 71).

ويرى (الدرادكة وآخرون، 2001: 15) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية إدارة أن تتبناها لتحقيق أفضل أداء ممكن.

ويمكن تحديد مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة بأنه: " تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات". وهذا يعني إشراك ومساهمة جميع العاملين وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات، بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين، (العلي، 2000: 495).

إن هذا التنوع في كيفية التعامل مع هذا المفهوم أدى إلى تنوع التعريفات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، فهناك الذي يرى أنها " طريقة لإدارة المنظمة بأسلوب يضمن

النجاح طويل الأمد، من خلال رضا العميل وتقديم الفائدة لأفراد المنظمة وللمجتمع"، (Dobler &Burt, 1996: 210).

وهناك الذي يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الفلسفة التي تشمل الجهود المتواصلة لجميع الأفراد في المنظمة نحو تحسين الجودة وتحقيق رضا المستهلك"، (Stevenson, 1995: 492).

ويؤكد هذا التوجه (حمود، 2000: 76) فيقول: إن إدارة الجودة الشاملة هي: "فلسفة إدارة وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تجعل كل مواردها البشرية والمادية أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".

بينما عرفها كل من (Chase & Aquilano, 1995: 163) على أنها: " إدارة المنظمة ككل، من أجل أن تتميز في جميع أبعاد منتجاتها وخدماتها التي تهم العميل".

أما (Tunks, 1992: 13) فتقول: إنها مشاركة والتزام كل من الإدارة والعاملين على تقديم العمل بشكل مستمر؛ لمواجهة أو تجاوز توقعات المستهلك وتصوراته الخاصة بالسلعة أو الخدمة.

أما إيفانز (Evans, 1993: 52) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم إداري متكامل موجه نحو التحسين المستمر في السلع والخدمات الأخرى التي تقدمها المنظمة.

كما يعرفها آخرون بأنها تتكون من أنشطة التحسين المستمر لكل فرد داخل المنظمة، في جهد متكامل نحو تحسين الأداء في جميع المستويات،هذا الأداء المحسن يوجه نحو عملية إرضاء الأهداف الوظيفية المتداخلة (Cross-functional) كالجودة، والتكلفة، وجدولة العمل، ورسالة المنظمة.

وبذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعمل على دمج التقنيات الإدارية الأساسية مع جهود التحسين والأدوات الفنية، بمقتضى طريقة الضبط المركزة على تحسين العملية بشكل مستمر، بحيث تركز كل الأنشطة في النهاية على زيادة رضاء الزبون أو المستخدم (Goestsch & Davis, 1994: 4).

ويعرفها زكمند وزملاؤه (Zikmund et. al., 1995: 156) على أنها: "جهد المنظمة ككل والذي يشمل جميع الموظفين، والموردين، والزبائن، ومحاولة التحسين باستمرار لجودة المنتجات والخدمات لمواجهة توقعات الزبون ".

ومهما اختلفت خبرات الباحثين وتصوراتهم التي صاغوها من خلالها تعريفاتهم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم يتفقون على الأهداف الرئيسة من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تقود في النهاية إلى تحقيق رضا المستهلك وتحسين أداء المنظمة. ويعكس هذا الاختلاف الأهمية التي يحظى بها موضوع إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية طبقها العديد من الشركات الإنتاجية والخدمية، فقادتها إلى تحقيق نجاح في جوانب تنظيمية ومالية مختلفة.

2- الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

يستند التطبيق الميداني لإدارة الجودة الشاملة في أية منظمة إلى مجموعة من الركائز الفكرية. كما أن الدراسات الأكاديمية عند تناولها إدارة الجودة الشاملة تستند في الغالب إلى تلك المرتكزات من أجل تسهيل فهم التطبيق والتقييم العملي لهذا الموضوع.

ويتضح من الفحص الدقيق للدراسات والبحوث التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة أن هناك تباينًا واضحًا في عدد هذه الركائز وفي التحديد الدقيق لماهية المرتكز الواحد. ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمنظمات التي أجريت فيها الدراسات، بالإضافة إلى تنوع المعايير التي تعتمدها الدول والجوائز المقدمة للشركات التي تحقق تلك المعايير. وتجمع غالبية البحوث الميدانية التي أنجزت خلال العقد الحالي على أن المرتكزات الآتية هي الأكثر انتشارًا واعتمادًا بين الباحثين :

1- دعم والتزام القيادة العليا Leadership Support And Commitment

2- التركيز على تحقيق رضا المستهلك Focus on achieving customer satisfaction

3- مشاركة العاملين Employees Involvement

4- تدريب العاملين Employees Training

5- فرق العمل Teamwork

6- العلاقة بالموردين Suppliers Relationship

7- التخطيط الاستراتيجي للجودة Strategic Planning of Quality

8- الإدارة بالحقائق Management By Facts

9- المقارنة المرجعية Benchmarking

وهذه الركائز هي التي اعتمدتها الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)، وعليه ستعتمد الدراسة الحالية هذه الركائز؛ للوقوف على مستويات تطبيقها في الشركات الصناعية الصغيرة في قطر.

الدراسـات السابقـة:

هناك العديد من ***الدراسات العربية*** التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي والقطاعات الأخرى، فقد درس (علوش، 1997) إدارة الجودة الكلية وأثرها في الإنجاز في قطاع الصناعة الكيماوية في الأردن، بالإضافة إلى تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الكلية من خلال قياس عناصرها المتمثلة في: مشاركة العاملين، التدريب والتعليم، نظام الاتصال في الشركة، التركيز على العملاء، استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة، التزام الشركة طويل الأجل بالجودة واستمرارية التحسين، ووحدة أهداف الشركة والعاملين.

وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد العينة البالغ (155) شركة، وكانت نسبة الاستجابة (72%) تمثل (112) استبانة. وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة هو تبني الشركات العاملة في قطاع الصناعة الكيماوية في الأردن لإدارة الجودة الكلية بجميع عناصرها.

كما قام (المنصور،1997) بعمل مقارنة بين ممارسات تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مستشفى حكومي وآخر خاص في الأردن، وقد أخذ (490) موظفاً و(40) مريضًا. وبعد تحليل البيانات التي جمعت عن طريق الاستبيان توصل الباحث إلى أن

هناك انخفاضًا في تطبيق خمسة عناصر من بين ستة عناصر في المستشفى الحكومي، وهي: مقاييس الأداء، والتحسين المستمر، والعلاقة مع المورد، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبون. أما العنصر الذي حصل على تطبيق جيد فهو عنصر القيادة. أما في المستشفى الخاص، فكان هناك تطبيق جيد لأربعة عناصر، هي: التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، والقيادة، والعلاقة بالمجهز. وخلص إلى تفوق القطاع الخاص في مجال تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة، مقارنة مع مستويات التطبيق في القطاع الحكومي.

ودرس (الصرن، 1999) طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية، مقارنًا بين القطاع العام والقطاع الخاص، من أجل الوقوف على واقع الجودة في المنظمات الصناعية السورية تمهيدًا لكشف المعوقات التي تتناول الجودة، وكيف يمكن التغلب عليها، وقدم الباحث عددًا من النتائج أهمها: عدم وجود دور يذكر للإدارة العليا في تطوير وتحسين الجودة – انعدام استخدام الأساليب والطرائق الإحصائية المستخدمة في تحسين الجودة – عدم إشراك العمال في عمليات التدريب – عدم وجود دوائر للجودة أو فرق عمل – القصور في عملية تخطيط الجودة – الإهمال الكبير لدور المستهلك.

وقام (النيادي، 2000) بدراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، في القطاعين العام والخاص مستخدمًا الاستبيان لجمع البيانات. وقد وزع (1120) استبيانًا، أعيد منها (963) صالحة للتحليل. وقد وجد الباحث علاقة معنوية في ممارسة ركائز الجودة الشاملة بين منظمات الخدمة العاملة في القطاع الخاص والقطاع العام، وكانت لصالح منظمات الخدمة الخاصة، كما وجد علاقة معنوية بين أعمار المنظمات التي درسها ومستوى ممارستها لغالبية ركائز إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك علاقة معنوية بين حجم المنظمة وعمرها ومدى ممارستها لركيزة المقارنة المرجعية، والتزام القيادة الإدارية، وتطوير الإدارة العملياتية والتحسين المستمر، ودمج ثقافة الجودة في ثقافة المنظمة.

بينما اهتم (العلاونة، 2002) بدراسة أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، إضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها. مستخدمًا الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (20) شركة، وقد وزع (110) استبانات، استرجع منها (100) استبانة. وقد شملت المرتكزات – التي تناولها – كلاً من التزام الإدارة العليا بالجودة، وأهداف وسياسات الجودة، ونظام الحوافز والمكافآت، والتدريب والتعليم، ورسمية التحليل والتصميم، والإدارة بناءً على الحقائق، والسيطرة على عمليات التصميم، ومشاركة العملاء، ومشاركة الموردين، ومشاركة العاملين. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها أن هذه الشركات تطبق جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين هذه العناصر ومستوى جودة البرمجيات.

وإلى جانب الدراسات العربية هناك – أيضًا – ***الدراسات الأجنبية*** التي تناولت تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمة، ومن بين هذه الدراسات:

1- دراسة (Witcher, 1994) عن تبني إدارة الجودة الشاملة في (645) منظمة صناعية وخدمية في سنغافورة، وأشارت إلى أن إدارة الجودة الشاملة رسخت في المنظمات الصناعية الكبيرة أكثر من المنظمات الخدمية والمنظمات الصغيرة، وأن غالبية المنظمات التي تملك فلسفة إدارة الجودة الشاملة تستقصي آراء زبائنها خارج تلك المنظمات مرة أو أكثر خلال السنة ومثلت ما نسبته (73%). وهذا يشير إلى أن المنظمات أكثر نشاطًا فيما يتعلق بالمستهلك، كما وجد الباحث ضعفًا في الالتزام عند ربع المنظمات التي تم بحثها.

2- بحث (Chang & Lu ,1995) الأوضاع الراهنة لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية التايوانية، من خلال دراسة سبع ركائز لهذه الفلسفة هي: دور الإدارة العليا - سياسة الجودة - دور دائرة الجودة - التدريب - علاقات الموظفين العملية - تصميم المنتج والخدمة - إدارة جودة المورد. وشملت الدراسة(41) مديرًا تنفيذيًا، وتوصل الباحثان إلى أن معظم الشركات التايوانية تملك نظام رقابة على الجودة، ولديها

نظام رسمي يقدم من خلاله الموظفون مقترحاتهم المتعلقة بتطوير الجودة، بالإضافة إلى أن الشركات تشجع الموظفين من أجل الوصول إلى أهداف الجودة المحددة، من خلال أنشطة حلقات السيطرة على الجودة. ويميل المدراء في تلك الشركات إلى حل مشكلات الجودة من خلال التقارير المكتوبة والاجتماعات الرسمية، بينما يعمل العاملون على حال مشكلاتهم بالاجتماعات الرسمية والمناقشات غير الرسمية وجهًا لوجه. كما وجدا أن درجة مشاركة جميع الدوائر في تطوير المنتجات الجديدة في الشركات التايوانية عالية.

3- قام الباحثان(Anderson & Sohal, 1999) بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء في منظمات الأعمال الصغيرة. وشملت الدراسة (62) شركة صغيرة في أستراليا، ركز الباحثان خلالها على ست ممارسات هي: القيادة – الاستراتيجية والسياسة والتخطيط – المعلومات والتحليل – الأفراد – التركيز على المستهلك – جودة العملية. واهتما بأثر تلك الممارسات على الأداء التنظيمي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

إن ممارسات القيادة أثرت بشكل كبير على جودة المنتج أو الخدمة، وعلى مرونة التسليم. ولم يجد الباحثان علاقة إحصائية بين ممارسات الاستراتيجية، والسياسة والتخطيط وبين مؤشرات الأداء المختلفة. كما لم يجدا علاقة إحصائية بين ممارسات المعلومات والتحليل وممارسات إدارة الأفراد على مؤشرات الأداء المختلفة. ومن جانب آخر أثرت ممارسات التركيز على الزبون بشكل كبير على مرونة التوصيل ولم تؤثر على كل من الإنتاجية وتكلفة تقديم المنتج. كما أثرت ممارسات جودة العملية كثيرًا على جودة المنتج أو الخدمة.

4-دراسة (Rahman, 2001) بعنوان" ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي... دراسة مقارنة للمشاريع الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم التي لديها شهادة أيزو 9000 والتي لا يوجد لديها شهادة أيزو 9000"، حيث عمل الباحث على دراسة ركائز إدارة الجودة التالية: القيادة، المعلومات والتحليل، الاستراتيجية والتخطيط، تفويض ومشاركة العاملين، تدريب وتطوير العاملين، إدارة المستهلك، رضا المستهلك، تصميم

إدارة الجودة، الرقابة على العملية. شملت الدراسة (53) شركة اختيرت عشوائيًا من قائمة للمشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم تم الحصول عليها من دائرة التجارة والاقتصاد لشرق أستراليا. وقد توصل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في كل من المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم التي تملك ولا تملك شهادة الأيزو 9000.

إن أكثر الدراسات السابقة التي تناولناها هنا تمت في المنظمات الكبيرة، وفي دول ومجتمعات متباينة. وهي تشير أيضًا إلى أن هناك مرتكزات أساسية لإدارة الجودة الشاملة تراوح عددها بين ست وعشر ركائز، وأن هذه المرتكزات لم يتم تطبيقها بصورة كاملة. كما أجمعت غالبية الدراسات على أن هناك علاقة بين مستوى التنفيذ وكل من حجم الشركة وعمرها والأداء. وقد كشف البعض من هذه الدراسات على أن مستوى تطبيق الركائز كان أفضل في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام.

منهجيـــة الدراســـة:

تستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية في مدينة الدوحة، وذلك بهدف التعرف على مدى تطبيق الشركات الصناعية الصغيرة للركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

مجتمـــع وعينـــة الدراســـة:

ضم مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر البالغ عددها (277) شركة. تقع الغالبية العظمى منها في المنطقة الصناعية بمدينة الدوحة (العمادي: 2002)، لذلك تركزت الدراسة على الشركات الموجودة في هذه المدينة.

وقد اختيرت عينة عشوائية من المديرين في(65) شركة صناعية، وتم توزيع(65) استمارة عليهم، استرجع منها (60) استمارة صالحة للتحليل، أي ما يعادل (21,7%) من أصل المجتمع، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا لأغراض التحليل. وهؤلاء المدراء هم مدراء عموم (أو نوابهم)، وهم مسئولون عن إدارة هذه الشركات وتصريف أمورها اليومي. وقد

حاولنا تمثيل أغلب أنواع الشركات في العينة حيث ضمت العينة بعض الشركات الغذائية، والإنشائية، والنسيج، والأقمشة، والأثاث، وبعض الشركات الكيماوية، والأصباغ.

استبانـــة الدراســـة:

تم عرض الاستبانة بعد تصميمها الأولي على عشرة أساتذة متخصصين في العلوم الإدارية، ويعملون في جامعة قطر وبعض الجامعات العربية الأخرى، من أجل إبداء الرأي بخصوص وضوح الأسئلة ومدى ارتباطها بالركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. وقد أخذت مقترحاتهم في الاعتبار وتم تعديل الاستبانة بناء عليها. وأصبحت الاستبانة في شكلها النهائي تتكون من جزأين، خصص الأول لجمع معلومات عامة عن المدراء والشركات التي يعملون فيها، وبلغ عدد فقرات هذا الجزء (11) فقرة. أما الجزء الثاني فقد تعلق بركائز إدارة الجودة الشاملة، وهي تسعة تم اختيارها في ضوء الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية، وضمت (40) سؤالاً موزعة على النحو التالي :

- التزام الإدارة العليا بالجودة. 5
- التركيز على الزبون. 5
- مشاركة العاملين. 4
- تدريب العاملين 5
- فرق العمل. 4
- العلاقة بالموردين. 5
- التخطيط الاستراتيجي للجودة 4
- المقارنة المرجعية. 4
- الإدارة بالحقائق. 4

وقد دلت نتائج اختبار كرونباخ ألفا على قوة ثبات وملاءمة الاستبانة لقياس ما هو مناط بها من محاور، حيث كانت نتيجة الاختبار الكلية لجميع ركائز إدارة الجودة الشاملـــة(89%)، وهي درجة عالية يمكن الوثوق بها في عملية قياس هذه المرتكزات.

معاييــر القيــاس:

أُعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات المديرين بخصوص مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة، حيث تراوحت الإجابات بين أتفق تمامًا وتساوي (5) درجات، ولا أتفق تماما وتساوي درّجة واحدة فقط. أما بالنسبة لمستويات التطبيق فهي كما يلي :(2:1)= واطئ، (3) = وسط أو معتدل، (5:4)=عال.

المعالجة الإحصائية:

تمت الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences في تحليل البيانات التي جمعت. واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية (كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، بالإضافة إلى استخدام ارتباط بيرسون لاكتشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية وممارسة تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية القطرية. ومن بين الضوابط التي اعتمدت في اختيار الشركة هو ألا يقل عمرها عن خمس سنوات. وأن يتــراوح عدد العامليــن فيها ما بيــن (20–100) شخص، وأن يكون رأس مالها بيــن (250) ألف ريال قطري وحتى (5) مليون ريال. والمعيار الأخير هو الذي تستخدمه الدراسات الصناعيــة في قطــر (العمادي: 4، 2002).

تحليل النتائج والمناقشـــــة:

من أجل تسهيل عملية عرض نتائج الدراسة ومناقشتها سيتم تقسيم هذا الجزء إلى أربعة أقسام، يتناول أولها وصف خصائص عينة الدراسة، ويركز القسم الثاني على بيان واقع تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بينما ينفرد القسم الثالث ببحث طبيعة العلاقة بين العوامل الديموجرافية للشركات التي تم بحثها ودرجة ممارسة أو تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة فيها، وفي القسم الرابع سنناقش بشيء من التفصيل نتائج الدراسة.

أولاً: وصف خصائص عينـــة الدراســـة:

1- الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين:

يبين الجدول رقم (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة الإجمالية في الشركة)، ومنه نلاحظ أن جميع أفراد العينة من الذكور. أما بالنسبة للعمر، فإن الغالبية تقع أعمارهم في الفئة (41-50سنة)، حيث بلغ عدد المدراء في هذه الفئة (33) وبنسبة مئوية بلغت (55%)، تليها الفئة العمرية (31-40 سنة) والتي بلغ عدد أفرادها (20) وبنسبة مئوية (33.3%)، ثم الفئة العمرية (51-60 سنة)، وفيها (7) مدراء وبنسبة مئوية (11.7%). أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فإن غالبية المديرين لديهم شهادة البكالوريوس. حيث بلغ عدد الحاصلين على هذه الشهادة (47) مديرًا، ونسبتهم (78.3%). أما حملة الدبلوم فعددهم (8) مدراء، ونسبتهم (13.3%)، بينما بلغ عدد الحاصلين على الماجستير (5) مدراء، ونسبتهـم (8.3%) من إجمالي أفراد العينة. أما بالنسبة لسنوات الخبرة الإجمالية في الشركة، فهناك (16) مديرًا تراوحت خبرتهم بين(1- 5) سنوات،(17) مديرًا تراوحت خدمتهم بين(5-10) سنوات، والبقية وعددهم (27) مديرًا كانت خدمتهم عشر سنوات أو أكثر.

جدول رقم (1)

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	60	100
	أنثى	-----	---
العمر بالسنوات	31-40	20	33.3
	41-50	33	55
	51-60	7	11.7
المجموع		60	100
المؤهل العلمي	إعدادية أو دبلوم عادي	8	13.3
	بكالوريـــوس	47	78.3
	ماجستـــير	5	8.3
المجموع		60	100
مدة الخدمة الإجمالية في الشركة	1-5 سنوات	16	26.7
	5-10 سنوات	17	28.3
	10سنوات فأكثر	27	45.0
المجموع		60	100

2- الخصائص التنظيمية للشركات :

إن التدقيق في الأرقام الواردة في الجدول رقم (2) الخاص بخصائص الشركات التي يعمل فيها هؤلاء المدراء يبين أن عمر الشركة يميل لصالح الشركات التي يقع عمرها بين (5-10) سنوات، وهي تمثل (40%) من مجموع الشركات. أما بخصوص عدد العاملين فإن (33) شركة يتراوح عدد العاملين فيها بين (21- 40) شخصًا، وهي تشكل (55%) من مجموع الشركات. بينما بلغ عدد الشركات التي يعمل فيها 61 شخصًا فأكثر تسع شركات، أي (15%) من العينة. ومن جهة أخرى يؤشر الجدول - أيضًا - أن هذه الشركات تمتلك تخصصات صناعية متنوعة، فهناك شركات متخصصة في الأغذية، وأخرى في النسيج والأقمشة، والأصباغ، والأثاث، والكيماويات، والتشييد....إلخ.

جدول رقم (2)

الخصائص التنظيمية للشركات في عينة الدراسة

المتغيرات التنظيمية		التكرار	النسبة المئوية
حجم الشركة (عدد العاملين)	40-21	33	55
	60-41	18	30
	61 فأكثر	9	15
المجموع		60	100
عمر الشركة بالسنين	10- 5	24	40
	15-11	22	36.7
	16سنة فأكثر	14	23.3
المجموع		60	100
نوع النشاط الصناعي	غذائية	13	21.7
	نسيج وأقمشة	4	6.7
	أثاث خشبي ومعدني	11	18.2
	إنشائية	12	20
	كيماوية وأصباغ	16	26.7
	أخرى	4	6.7
المجموع		60	100

ثانيًا: واقع تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة:

من بين الأهداف التي نروم الوقوف على حقيقتها هو التعرف عن قرب على مستويات تطبيق الركائز الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة، وتأتي أهمية هذا الهدف من حيث إنه يتيح للباحث التعرف على المستوى العملي لتطبيق

ركائز الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة التي أخضعت للدراسة، وبالتالي التوصل إلى تقييم عملي لما هو موجود من هذه الركائز على أرض الواقع، وتقديم المقترحات الخاصة بعملية تعزيز تطبيق إدارة الجودة. وفيما يلي مناقشة لكل ركيزة من حيث أهميتها في تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومدى وجودها في الشركات القطرية:

1- التزام الإدارة العليا بالجودة:

يؤكد الخبراء العاملون في مجالات إدارة الجودة على أن من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم الإدارة العليا والتزامها للجودة. ذلك لأن قرار تطبيق ودعم إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي في المقام الأول. وتأتى أهمية الإدارة في هذا الإطار عبر امتلاكها القدرة على تطوير ونشر رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقافة الجودة، (Martin, 1993). والملاحظ على الإدارة العليا في الشركات القطرية التي أخضعت للدراسة التزامها العالي بتطبيق إدارة الجودة، والمساهمة في عمليات تحسينها ومناقشة القضايا التي تعترضها في عملية التطبيق، ويتجسد ذلك في أن الفقرات الأربع الأولى تجاوزت متوسطاتها الوسط الفرضي (3) واقتربت نحو الحد الأقصى لعملية التطبيق،أي (5)، انظر الجدول رقم (3). كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.59 – 0.86) الأمر الذي يؤكد التجانس الكبير في إجابات المديرين، وهذه الصورة ليست مستغربة؛ لأن الجودة تمثل الهدف الأول الذي تلتقي عنده جميع أنشطة إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (3)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المكونة لركيزة التزام الإدارة العليا

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
تقوم الإدارة العليا بمسئولياتها تجاه إدارة الجودة في الشركة	4.416	0.76	3	60
يتقبل رؤساء الأقسام مسئولياتهم نحو الجودة داخل الشركة	4.483	0.67	1	60
تشارك الإدارة العليا في عمليات تحسين الجودة	4.450	0.59	2	60
مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العليا دورياً	4.316	0.70	4	60
تشترك الإدارة العليا في كل الأنشطة المتعلقة بالجودة بالشركة	3.867	0.86	5	60

2- التركيــز على الزبــون:

إن نجاح الشركة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها على التفوق على منافسيها، من خلال الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار وتقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

لقد تم قياس مدى التزام الشركات القطرية نحو الزبائن والأهمية التي توليها للمعلومات المرتدة منهم ومعالجة شكواهم بصورة جيدة، ويعكس الجدول رقم (4) النتائج التي توصلنا إليها في هذا الخصوص. ومن الجدول نلاحظ أن الفقرتين الأولى والثانية جاءتا في المرتبة الأولى حيث حصل كل منهما على متوسط حسابي (4.56)، وهذه قيمة دالة على أن هذه الشركات تهتم بزبائنها بدرجة عالية جدًا فهم بالنسبة لها هدف استراتيجي يؤثر مباشرةً في بقائها في السوق، ويؤكد ذلك الاتفاق الكبير بين أفراد عينة الدراسة حول محتويات هاتين الفقرتين، حيث بلغ إنحرافهما المعياري (0.59 و0.65) على التوالي. ليس هذا فقط، بل إن هذه الشركات تهتم جدًا بمتابعة زبائنها ومراقبة ردود أفعالهم تجاه السلع التي تقدمها لهم. وتهتم كثيرًا بالمعلومات التي يقدمونها على شكل مقترحات وشكاوى من أجل نيل رضائهم. إن إهمال ما يريده الزبون قد يؤدي إلى كارثة، وما تعكسه متوسطات الفقرات (3، 4، 5) في نفس الجدول خير دليل على هذا الاهتمام الكبير. وعند التدقيق في الانحرافات المعيارية التي حصلت عليها هذه الفقرات نجد أنها تراوحت بين (0.65 و 0.93)، الأمر الذي يؤكد واقعية إجابات أفراد عينة الدراسة.

جــدول رقم (4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات ركيزة التركيز على الزبون

الفقــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
تلتزم الشركة بقوة بالهدف الخاص بإرضاء الزبائن.	4.566	0.59	1	60
تثبت الإدارة عمليًا أن رضاء الزبون له أهمية استثنائية.	4.566	0.65	1	60
تستخدم الشركة المعلومات التي يقدمها الزبون في تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها له.	4.133	0.93	3	60
يدرك العامل خصائص المنتجات عظيمة الفائدة للزبون.	4.050	0.65	4	60
تراقب الشركة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها.	4.336	0.78	2	60

3- مشاركة العاملين وتحفيزهم :

إن المشاركة الإيجابية للعاملين عن طريق المساهمة بأفكار لتطوير الجودة، وتحمل المسئولية مطلب أساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن العاملين بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية هم المصدر الأساسي للنجاح والإجادة والإبداع، ولا يمكن للشركة أن تحقق أهدافها الخاصة بالجودة الشاملة إلا من خلال تثقيف العاملين بأهميتها، وتحفيزهم لتحقيق مقترحات لتحقيق البرامج الخاصة بالجودة بأساليب متطورة.

ولغرض الوقوف على مستوى اهتمام الشركات الصناعية القطرية التي أخضعت للدراسة بمشاركة العاملين وتحفيزهم تم اعتماد أربع فقرات يوضحها جدول (5). وكما نلاحظ من الجدول، فإن جميع المتوسطات تجاوزت الوسط الفرضي بكثير، وجاءت الفقرة الثالثة بالمقدمة من حيث التطبيق في هذه الشركات، ويعني ذلك حرص الشركات على دعم معنويات العاملين بشكل متواصل، وقد بلغ المتوسط لهذه الفقرة (4.33)، تلتها في التطبيق الفقرة الثانية التي تؤكد أن هناك وعيًا ممتازًا بين العاملين بأهمية الجودة في نجاح الشركة؛ إذ بلغ المتوسط (4.28). ثم جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة لتؤكد أن العاملين يتحملون المسئولية المتعلقة بمخرجات أعمالهم، وبمتوسط (4.18) لكننا نلاحظ أن هذه الشركات لاتزال تمتنع عن وضع عمليات تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم الخاصة بتطوير برنامج الجودة الشاملة في مكان متقدم ضمن فقرات هذه الركيزة، علمًا بأن عملية التشجيع هي في حد ذاتها رافد مهم لرفع المعنويات وتطوير سياقات العمل في إطار تنمية وتطوير الجودة.

جدول رقم (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المكونة لركيزة مشاركة العاملين وتحفيزهم

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مجموع
تحمل الموظف المسئولية المتعلقة بمنجزات عملياته	4.183	0.85	3	60
يوجد وعي واضح بأهمية الجودة بين الموظفين	4.283	0.69	2	60
تهتم الشركة بإبقاء معنويات العاملين عالية	4.333	0.65	1	60
تشجع الشركة العاملين لتقديم مقترحاتهم الخاصة بدعم وتطوير برنامج الجودة الشاملة.	4.050	0.65	4	60

4– تدريـــب العامليـــن:

يشكل تدريب العاملين وتثقيفهم جانبًا أساسيًا في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وسبب ذلك أن هذه الفلسفة تستند إلى عملية التحسين المستمر للسلع لمواكبة حاجات الزبون المتغيرة باستمرار. وكلما كانت برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في الشركة وتتضمن تقنيات إحصائية وعلمية تساهم في قياس الجودة وتطويرها، نجحت الإدارة في عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

وتتضمن عملية التدريب تأهيل العاملين بالمهارات السلوكية اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من صنع القرارات، بالإضافة إلى تحقيق الأمان في عملية التطبيق. ومن أجل تنفيذ هذه البرامج بشكل جيد لابد من توفير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لذلك.. وعند التدقيق في الفقرات الخمس المكونة لهذه الركيزة، وتفحص إجابات المديرين في الشركات الصغيرة نجد أن هذه الركيزة لم تحتل اهتمامًا كبيرًا من قبلهم، وإن كانت المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي، حيث تراوحت بين(3.40 - 3.46). انظر الجدول (6). ويتجسد ذلك في التشتت الواضح لقيم الانحراف المعياري لهذه الفقرات، حيث تراوحت بين (0.95 و 1.121).

وإذا تذكرنا أن الشركات الأوروبية الناجحة لا تحصر التدريب في المستويات الوسطى والدنيا فقط، إنما تشمل برامجها جميع العاملين حتى المستويات الإدارية العليا أيضًا وأن الشركات الأجنبية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تخصص برامج تدريبية متنوعة تعطي سنويًا ما يقارب (80) ساعة عمل، فإننا نعتقد أن ذلك يرجع إلى تباين وجهات النظر المستقبلية بين المديرين في هذه الدول، وليس لوفرة الموارد المالية والمادية فقط، (Ghobadian & Gallear, 1996: 95).

جدول رقم (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات ركيزة تدريب العاملين

الفقـرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
تشمل البرامج التدريبية المتعلقة بالجودة جميع العامين في الشركة	3.433	0.94	4	60
تقوم الشركة بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم	3.450	1.09	2	60
يدرب الموظفون وجميع المديرين (رؤساء الأقسام) على تقنيات حل المشكلات (مثل تحليل السبب والنتيجة، والعصف الذهني.. إلخ)	3.416	1.09	3	60
تتوافر الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتدريب وتثقيف العاملين على الجودة	3.466	1.12	1	60
يشارك الموظفون والمديرون في التدريب على العمل ضمن حلقات الجودة إن وجدت	3.400	1.21	5	60

5- فرق العمــل:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة إحلال فرق العمل في مختلف المستويات التنظيمية بدلاً من العمل الفردي أو الجماعي، فالأعمال اليومية لا يمكن إنجازها بشكل فردي مستقل عن أعمال الآخرين ومهامهم. وقد أخذت الشركات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار أهمية تشجيع العاملين على تقبل فلسفة فرق العمل في تنفيذ المهام التي توكل إليهم، كما اتجهت إلى زيادة وعي العاملين بظروف إدارة الفرق ونشر ما يسمى بثقافة الجودة بينهم من أجل حسن إدارة هذه الفرق ذاتيًا بعيدًا عن الإشراف المباشر.

ولمعرفة مستوى تطبيق ركيزة فرق العمل في الشركات التي تناولتها الدراسة، تم وضع أربع فقرات يعكسها الجدول رقم (7). ونلاحظ أن الفقرة الثانية جاءت في المرتبة الأولي من حيث الممارسة، ووفقًا لهذه الفقرة، فإن أغلب الشركات القطرية تشجع العمل الفرقي بصورة عالية. وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.37) وبانحـراف معيـاري (0.69). وتمتاز هذه الفرق بتعدد مهامها، وهذا ما أكدته الفقرة الأولى التي احتلت المرتبة الثانية بين الفقرات. حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.83). وقد حصلت الفقرة الثالثة التي تؤكد على تشكيل الفرق من مستويات تنظيمية مختلفة في الشركة على متوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.99)، بينما حصلت الفقرة

الرابعة على متوسط (3.38). وتؤكد هذه الفقرة على أن الشركة تركز على استخدام فرق العمل التي تدار ذاتيًا. وقد احتلت هذه الفقرة الترتيب الأخير علمًا بأن هناك تباينًا واضحًا في تشتت إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري (1.35). ويبدو أن أغلب الشركات الصناعية التي أخضعت للدراسة لا تحبذ استخدام فرق العمل التي تدار ذاتيًا.

جدول رقم (7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات ركيزة فرق العمل

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
لإنجاز المهام اليومية تنظم الشركة الأفراد في فرق عمل متعددة المهام	4.116	0.83	2	60
يتم تشجيع العمل الفرقي في الشركة	4.376	0.69	1	60
تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة بالشركة	3.933	0.99	3	60
تستخدم الشركة بنجاح فرق العمل التي تدار ذاتيًا (أي بدون إشراف مباشر)	3.383	1.35	4	60

6- العلاقة بالموردين:

اتسمت الإدارة التقليدية في الشركات الصناعية بالاستقلالية في العمل وعدم اهتمامها كثيرًا بالطرف الذي سيورد احتياجات الشركة من المواد، والكيفية التي يتم بها اختيار تلك المواد المطلوبة لإنجاز السلع، بينما أخذت الإدارة الحديثة تتعامل مع المورد على أساس أنه شريك كالمستهلك تمامًا، تستمد منه المعلومات وتستعين به في مواجهة طلبات المستهلك. وللحقيقة فإن هذه العلاقة نجدها واضحة في الشركات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، فجودة المورد هي أساس نجاح ممارسة إدارة الجودة الشاملة، و جودة المواد هي أساس عملية التحسين المستمر. ومن جهة أخرى فإن حرص الشركة على بناء علاقات قوية وطويلة مبنية على التعاون المتبادل بينها وبين الموردين من شأنه تسهيل سيطرتها على مستويات جودة التجهيزات التي تقدمها، ذلك لأن دور الموردين ذوي الكفاءة في توريد المواد بالجودة المطلوبة يعد من الركائز المهمة في نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث إن اختيار الموردين للمواد الأولية، والأجزاء نصف المصنعة، ومن يلتزمون بالمواصفات العالمية للجودة – له دور فعال في تحقيق منتجات عالية الجودة.

ولقياس مستويات تطبيق هذه الركيزة، اخترنا خمس فقرات، تقوم الشركة من خلالها باختيار الموردين وبناء علاقات متينة وطويلة معهم، في ضوء استكشافها لمدى تنظيم التزامهم ببرامج جودة واضحة، من خلال قيامها بعمليات الفحص والمراجعة للمواد الواردة. كما تم وضع سؤال خاص بمدى توجه الشركة نحو إتاحة الفرصة للموردين للمشاركة في عملية تطوير المنتج، ويوضح الجدول رقم (8) أن الفقرة الرابعة جاءت في المقدمة من حيث ممارسة الشركات لهـــا، إذ بلغ المتوسط (4.42) وبانحـــراف (0.69)، تلتها الفقرة الثانية الخاصة بحرص الشركة على بناء علاقات متينة وطويلة المدى مع الموردين، إذ بلغ المتوسط (4.18)، وفيها نجد أن هذه الشركات تحرص بدرجة عالية جدًا على إقامة مثل هذه العلاقة.

وتكاد غالبية أفراد العينة أن تجمع على هذا التوجه، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.77). ووفقًا لهذه الشركات يلتزم الموردون إلى حد كبير جدًا ببرنامج الجودة العالية (الفقرة الثالثة)، إلى جانب قيام الشركات – وبصورة واضحة تمامًا – بالتأكد من أن المواد التي تستوردها يتم توريدها بنفس المواصفات المحددة، ويؤكد ذلك متوسط الفقرة الرابعة الذي بلغت قيمته (4.42) وبانحراف معياري (0.69). لكن الملاحظ على الشركات التي أجريت فيها الدراسة أنها لاتزال تحجم عن مشاركة الموردين في عملية تطوير المنتج. وقد تفاوتت الإجابات حول هذه النقطة بشكل واضح، الأمر الذي جعل الانحراف المعياري يرتفع إلى (1.07).

جدول رقم (8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات ركيزة العلاقة بالموردين

الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
يتم اختيار الموردين على أساس الجودة بدلاً من السعر.	4.08	0.90	4	60
تبني الشركة علاقات متينة وطويلة مع الموردين.	4.18	0.77	2	60
يلتزم الموردون الذين نتعامل معهم الشركة ببرنامج جودة واضحة لنا.	4.15	0.75	3	60
تهتم الشركة بالفحص والمراجعة لجودة جميع المواد الموردة.	4.42	0.69	1	60
نقوم بإشراك الموردين الأساسيين في عملية تطوير السلع التي ننتجها.	3.67	1.07	5	60

7- التخطيط الاستراتيجي للجودة:

التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة هو العملية الإدارية التي تستخدم لتنفيذ رسالة الشركة ورؤيتها والسياسات الخاصة بالجودة الشاملة، وذلك بتركيز وإعادة المصادر الحيوية للشركة لحل المشكلات الأساسية من أجل تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن. لذلك فإن الجودة ــ في إطارها الاستراتيجي ــ تعد من أكثر المرتكزات الفكرية عمقًا، إذ بدون الجودة العالية غالبًا ما تتعرض الشركات للفشل الذريع في السوق التنافسي (حمود، 2000)، ويتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة توحيد جهود العاملين بشكل واع باتجاه إنجاز الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، ولا شك في أن الفشل في عدم إيجاد الروابط القوية بين مشاركة الجميع والخطط طويلة المدى ومسئولية إدارة الشركة، سيقود بالضرورة إلى فشل الشركة بصورة عامة، وضمن هذا الإطار تم وضع أربع فقرات، يوضحها الجدول (9).

وكما نلاحظ من الجدول، فإن جميع المتوسطات تراوحت بين (4.11 و4.50)، الأمر الذي يعني أن هذه الشركات تأخذ في الاعتبار وبدرجة عالية جدًا الجودة الشاملة، ليس لأنها مجرد برنامج عادي يدخل تحسينات إضافية،ولكن لأنها خطة استراتيجية طويلة المدى، ويلاحظ من الجدول أن الفقرة الثانية أخذت المرتبة الأولى من حيث الممارسة. وتؤكد هذه الفقرة على أن رسالة الشركة تركز بالدرجة الأولى على رضا المستهلك

باعتباره الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.50)، بانحراف معياري (0.67)، كما أن هذه الشركات تبذل قصارى جهدها لتحقيق التحسين النوعي المستمر للجودة، وهي ترى أن الجودة الشاملة ليست إدارة ضرورية فقط، بل أصبحت إلى حد بعيد عاملاً استراتيجيًا يحدد بقاء الشركات في عالم الأعمال.

الجدول رقم (9)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المكونة للتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة

الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
تتعامل الشركة مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة استراتيجية طويلة المدى.	4.300	0.72	3	60
تركز رسالة الشركة على إشباع رضا المستهلك بالدرجة الأولى.	4.500	0.67	1	60
تدعم الإدارة العليا ـ وبصورة متواصلة ـ عملية التحسين المستمر للجودة على المدى البعيد.	4.467	0.65	2	60
أهداف وسياسات الجودة الشاملة مفهومة لدى العاملين بالشركة.	4.117	0.82	4	60

8- الإدارة بالحقائـق :

لكي تدير بنجاح لابد أن تعتمد على معلومات حقيقية مستمدة من الواقع، فإن اتخاذ القرارات الصائبة لايتحقق دون الاعتماد على الحقائق الواقعية، سيما وأن ذلك من أكثر الأنشطة مساهمة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة. ويتطلب ذلك ضرورة أن تمتلك الشركة نظام معلومات فعالاً، له قدرة الوصول للحقائق والاستفادة منها في تطوير الجودة، وله القدرة على قياس النتائج عمليًا وبشكل دقيق، ولابد للشركة أن تمتلك القدرة على تزويد هذا النظام بالبيانات الخاصة بجميع الأنشطة الخاصة بتحسين الجودة من مصادرها الأساسية، وتمتلك القدرة على تحليل هذه البيانات لاستخلاص المعنى الدقيق اللازم لعمليتي تقييم النتائج واتخاذ القرارات الصائبة في مختلف المستويات الإدارية. ويأتي التأكيد على أهمية توافر مثل هذه القدرات من حقيقة أن تحقيق مستويات رضا عالية عند الزبون لايتم إلا من خلال اعتماد الشركة على الحقائق (Besterfield, 1999)، وفي

ضوء هذه الأطر نتساءل: هل تمتلك الشركات الصناعية الصغيرة نظامًا معتمدًا لتوفير البيانات الخاصة بالجودة ؟ وهل تستخدم هذه البيانات لتطوير الجودة ؟ وهل تستخدم نتائج الفحوصات الخاصة بالجودة في تقييم أداء العاملين؟ وهل تحلل الشركة مشكلات الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسة التي تكمن وراءها؟.

للإجابة عن هذه التساؤلات تم إعداد الجدول رقم (10)، ومنه نجد أن الفقرة الرابعة احتلت المرتبة الأولى بين الفقرات الأربع، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.20)، وانحرافها المعياري (0.63)، تلتها في الترتيب من حيث الممارسة الفقرة الثالثة، وبمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.83). وتؤكد هذه الفقرة ناحية ايجابية في هذه الشركات من حيث إنها تستخدم نتائج فحص الجودة في تقييم أداء العاملين والحكم على ترقيتهم، لكن الشيء الذي يقلق هو أن بعض الشركات التي أخضعت للدراسة لاتزال تفتقد نظامًا معتمدًا لتوفير البيانات الخاصة بالجودة من جداول زمنية محددة، وشركات أخرى لا تستخدم بيانات الجودة كأداة لإدارة الجودة في إطارها الشامل. ومما يؤكد ذلك ان المتوسطات الحسابية للفقرة الأولى والثانية كانت (3.48) و(3.70) على التوالي.

جدول رقم (10)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المكونة لركيزة الإدارة بالحقائق

الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
لدينا نظام معتمد لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالجودة وضمن جدول زمني محدد.	3.483	1.14	4	60
تستخدم بيانات الجودة كأداة لإدارة الجودة الشاملة.	3.700	0.98	3	60
تستخدم نتائج الاختبارات والفحوصات الخاصة بالجودة في تقييم العاملين والمديرين.	4.016	0.83	2	60
تحلل مشكلات الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسة وراء حدوثها.	4.200	0.63	1	60

9- المقارنـــة المرجعيـــة - Benchmarking:

من أجل تطوير وتقييم الذات وتحديد متطلبات واحتياجات الزبون وتطوير مقاييس سليمة للإنتاجية، وتطوير الموظفين، تلجأ الشركة إلى عملية المقارنة المرجعية باعتبارها أداة فعّالة في محاكاة أفضل الممارسات الموجودة في الصناعة، ولتحقيق التحسين المستمر في عملياتها الإنتاجية. وكما نرى فإن إدارة الجودة الشاملة تتم على المستوى الداخلي من خلال مقارنة نفس العمليات داخل الشركات الأخرى، كما تتم على المستوى الخارجي من خلال مقارنة ممارسات العمل في نفس الصناعة (Bank, 2000: 42)، ومن أجل معرفة مستوى ممارسة الشركات التي تناولتها الدراسة الحالية للمقارنة المرجعية تم وضع أربع فقرات في الجدول رقم (11) لمقارنة الجودة ودراسة أفضل الممارسات التي تقوم بها الشركات المنافسة. ويتضح من الجدول أن هذه الشركات تهتم بدرجة عالية جدًا بموضوع المقارنة المرجعية للتعرف على المنتجات الشبيهة التي يقدمها المنافسون، وكذلك لمقارنة مستويات جودة العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع ما لدى المنافسين. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات الأربع بين (4.05 و4.37)، كما جاءت جميع الانحرافات المعيارية أقل من الواحد الصحيح، وهو ما يؤكد اتفاق غالبية الشركات على أهمية ممارسة المقارنة المرجعية من أجل توفيرالإطار العملي لتحسين السلعة والعمليات الانتاجية والخدميه ذات العلاقة، لترضي زبائنها، وتحافظ على مكانتها التنافسية.

جدول رقم (11)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات ركيزة المقارنة المرجعية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
تدرس الشركة أفضل الممارسات التي يقوم بها المنافس و توليد الأفكار عن كيفية تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.	4.15	0.63	3	60
نستخدم المقارنة المرجعية بكثافة لمقارنة منتجات المنافسين التي تشابه منتجاتنا.	4.37	0.61	1	60
تقارن الشركة مستويات جودة العملية الإنتاجية والخدمية مع عمليات وخدمات مشابهة يؤديها المنافسون.	4.30	0.56	2	60
تساعد المقارنة المرجعية في تطوير وتحسين منتج الشركة.	4.05	0.94	4	60

الركائز الأكثر ممارسة من قبل الشركات الصناعية الصغيرة:

بعد أن تم استعراض مستويات تطبيق كل ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة - كما رآها المدراء - سيتم التطرق هنا إلى أكثر الركائز ممارسة في الشركات التي أخضعت للدراسة. ويبين الجدول رقم (12) الركائز التسع مرتبة حسب مستوى الممارسة من قبل المنظمات بناءً على درجة المتوسط الحسابي الأعلى.

ونلاحظ من الجدول أن الركيزة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي حظيت بممارسة عالية بلغت (4.34) من الحد الأعلى البالغ (5)، وهذا يعني أن الشركات الصناعية الصغيرة في قطر تدرك مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح إدارة الجودة الشاملة ونجاحها بصورة عامة. إذ إن عدم إيجاد الروابط القوية بين الجهود الخاصة بالجودة الشاملة وأهداف الشركة يقود بالضرورة إلى فشل المنظمة بصورة تامة .

كذلك يلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية لخمس ركائز أخرى هي على التوالي: التركيز على الزبون - دعم الإدارة العليا - المقارنة المرجعية - مشاركة العاملين - العلاقة مع الموردين.

وتأتي المجموعة الثانية من حيث مستويات التطبيق كما في الجدول رقم (12)، لتتضمن الركائز الثلاث التالية على التوالي: الركيزة السابعة المتعلقة بفرق العمل - الركيزة الثامنة المتعلقة بالإدارة بالحقائق - الركيزة التاسعة الخاصة بتدريب العاملين. وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الشركات تعتبر هذه الركائز (الممارسات) ذات أهمية عالية، لكنها لا تصل إلى أهمية الركائز التي وجدناها في المجموعة الأولى. أما الركيزة التي حصلت على أقل درجة متوسط حسابي بين الركائز التسع فهي المتعلقة بتدريب العاملين. وسوف نناقش الأسباب المحتملة لذلك عند مناقشة نتائج الدراسة.

جدول رقم(12)

الركائز الاكثر ممارسة في الشركات الصناعية الصغيرة التي تناولتها عينة الدراسة

الركيزة	المتوسط الحسابي	الترتيب	
التخطيط الاستراتيجي	4.34	1	المجموعة الأولى
التركيز على الزبون	4.32	2	
دعم الإدارة العليا	4.30	3	
المقارنة المرجعية	4.22	4	
مشاركة العاملين	4.13	5	
العلاقة مع الموردين	4.10	6	
فرق العمل	3.95	7	المجموعة الثانية
الإدارة بالحقائق	3.85	8	
تدريب العاملين	3.42	9	

ثالثًا: العلاقة بين الخصائص الديموجرافية وركائز إدارة الجودة الشاملة:

أشارت فرضية البحث إلى وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين ممارسة ركائز الجودة الشاملة وعمر الشركة وحجمها.إن افتراض وجود علاقة ديموجرافية للمنظمات (كالعمر والحجم)، وممارسة ركائز الجودة الشاملة هو افتراض منطقي إلى حد بعيد، فزيادة عمر الشركة تتبعه بالضرورة زيادة في درجة ممارسة الركائز، على اعتبار أن المنظمات الأكبر عمرًا تكون قد مرت بتجارب أكثر من المنظمات الأقل عمرًا، كذلك المنظمات الأكبر حجمًا (مقاسة بعدد العاملين) هي التي تتوافر لديها الإمكانات المادية والبشرية أكثر من المنظمات الأصغر حجمًا بافتراض أن هذه المنظمات تعمل في بيئة واحدة. (Black and Porter, 1996). ولغرض اختبار هذه العلاقة والوقوف على طبيعتها، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) الذي سيتم من خلاله الإجابة عن الهدف الثالث للدراسة والتساؤل الذي أثارته بهذا الصدد. والجدول رقم (13) يوضح هذه العلاقات.

جدول رقم (13)

العلاقة بين العوامل الديموجرافية للمنظمات (العمر، الحجم) ودرجة ممارستها للركائز

الركائز الارتباط	التزام الإدارة العليا	التركيز على العميل	مشاركة العاملين	تدريب العاملين	فرق العمل	الموردون	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة بالحقائق	المقارنة المرجعية
العمر	0.173	0200	0.250*	0.050	0.280*	0.208	0.152	0.061	-0.113
الدلالة الإحصائية	0.094	0.063	0.027	0.351	0.015	0.055	0.123	0.323.	0.194
الحجم	0.230*	0.149	0.229*	0.197	0.286*	0.133	0.158	0.153	0.070
الدلالة الإحصائية	0.039	0.128	0.039	0.066	0.013	0.155	0.113	0.121	0.296

* معنوي عن مستوى 0.05.

ويتضح من هذا الجدول وجود علاقة إيجابية بين عمر الشركة وبين جميع ركائز إدارة الجودة الشاملة، باستثناء ركيزة المقارنة المرجعية التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية. وربما كان سبب هذا الاستثناء هوعدم وجود شركة منافسة تصلح أن تتخذ أساسًا للمقارنة، أو لأن الشركات الأحدث عمرًا هي التي تهتم بموضوع الجودة أكثر من الشركات الأكبر عمرًا، أو لأن هناك اسبابًا أخرى تحتفظ بها هذه الشركات ولا تصرح بها للآخرين. كما يلاحظ – أيضًا.– وجود ارتباط ذي دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين أعمار منظمات مجتمع الدراسة وبين ركيزتين هما: الركيزة المتعلقة بمشاركة العاملين، وركيزة فرق العمل. ولم تظهر أية دلالة إحصائية فيما يخص بقية الركائز الأخرى، علمًا بأنها حصلت على متوسطات حسابية عالية، الأمر الذي يؤكد أهميتها وتبنيها من قبل هذه الشركات، بغض النظر عن عمرها.

كما يتضح – أيضًا – وجود ارتباط إيجابي بين متغير حجم الشركات في عينة البحث وبين جميع ركائز إدارة الجودة الشاملة. وقد تراوحت علاقات الارتباط هـذه بين (0.286 – 0.070). وقد تميزت 3 ركائز بعلاقة معنوية مع حجم الشركة وهي: دعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، وفرق العمل. وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع نتائج

دراسة النيادي (2000) التي تناولناها سابقًا، حيث وجدت علاقة معنوية بين أعمار وأحجام الشركات التي تناولناها ومستوى ممارستها لغالبية ركائز إدارة الجودة الشاملة.

رابعًا: مناقشة النتائج والتوصيات:

استهدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة بدولة قطر، والوقوف على طبيعة العلاقة بين مستويات تنفيذ هذه الركائز، والخصائص الديموجرافية للشركات التي أخضعت للدراسة. وقد أثارت الدراسة – بناء على هذه الأهداف مجموعة – من التساؤلات، وقدمت – أيضًا – فرضية رئيسة تعلقت بطبيعة العلاقة بين الركائز المطبقة وبعض الخصائص الديموجرافية التي تجسدت في عمر الشركة، وحجمها (مقاسًا بعدد العاملين). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج خدمت أهداف الدراسة وتساؤلاتها الأساسية. وسنحاول هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج ومناقشتها في ضوء المشاهدات والملاحظات التي تراكمت لدينا، والمعلومات التي أمدنا بها المدراء الذين تناولتهم الدراسة.

لقد تبين من تحليل البيانات أن أغلب المدراء العاملين في هذه الشركات هم من حملة البكالوريوس والماجستير، كما أن معظمهم لديهم خبرة عملية في الشركات التي كانوا مسئولين عن قيادتها لفترة تتجاوز الخمس سنوات، وهذه النتيجة تعزز حالة التفاؤل بأن موضوع إدارة الجودة الشاملة وتنفيذه يتم من قبل مدراء لديهم مستويات علمية عالية، وخبرات ميدانية غنية، وواضح أن المزاوجة بين البعد العلمي والبعد العملي من شأنها مساعدة المدير وهو يتحرك في اتجاه اتخاذ القرارات الأساسية، والتي من بينها القرارات الخاصة بعملية تبني وتنفيذ المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

ومما يسهل عملية تنفيذ هذه المرتكزات هو أن غالبية الشركات التي تناولتها الدراسة يتراوح عدد العاملين فيها بين (21– 60) شخصًا. بمعنى أن الجهود المبذولة في عملية التنفيذ والمتابعة ستكون أقل بكثير مما يمكن ملاحظته في الشركات الكبيرة، والموزعة على أكثر من مكان واحد.

وبقدر تعلق الأمر بالإجابة عن التساؤل الأول، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع ركائز إدارة الجودة الشاملة تطبق بمعدل تجاوز الوسط الفرضي (3).الأمر الذي يعكس توجها إيجابيًا في إطار ممارسة الشركات لركائز إدارة الجودة الشاملة.

على أن التفحص الدقيق لمدى ممارسة كل ركيزة على حدة يشير بوضوح إلى تفاوت كبير في مستويات التطبيق. فقد أظهرت النتائج أن أكثر المرتكزات ممارسة هو التخطيط الاسترتيجي، وأقل المرتكزات تطبيقًا هو الخاص بتدريب العاملين. وبقدر ما تعكس هذه النتيجة الإجابة عن التساؤل الثاني الذي أثارته الدراسة الحالية، تثير في الوقت نفسه استغرابًا لدينا، إذ نجد أن بعض الشركات لا يبدي اهتمامًا كبيرًا بتدريب العاملين، ولا يهتم بنشره بين جميع المستويات الادارية برغم أن تدريب العاملين ونشر ثقافة الجودة بينهم يشكل مرتكزًا أساسيًا في إدارة الجودة الشاملة، وكلما أحسنت الإدارة تفعيل هذا المرتكز، ساهمت في عملية التحسين المستمر للسلع التي تنتجها، وواكبت في الوقت نفسه حاجات المستهلك.

ومما يلاحظ على هذه الشركات شدة اهتمامها بالمستهلك، حيث ترى في المستهلك المرتكز الأول الذي لا يجوز صرف الانتباه عنه أو التضحية به، فهو الهدف الاستراتيجي الأبرز الذي يتوجب الاهتمام بردود أفعاله وبمقترحاته وشكواه بشأن السلع التي تقدمها الشركة من أجل المحافظة على رضائه وإشباع حاجاته المتغيرة باستمرار. ولاشك في أن هذا التوجه له إيجابياته العديدة، لكننا بالمقابل يجب ألا نقلل من أهمية التركيز على الاهتمام بالمرتكزات الأخرى. وعلى سبيل المثال أشارت النتائج إلى ضعف اهتمام الإدارة بموضوع تشكيل فرق العمل لتنفيذ المهام اليومية، إذ لا يزال الاهتمام ضعيفًا في مجالات تطعيم هذه الفرق بأعضاء من مستويات إدارية مختلفة وتخصصات وظيفية متنوعة، ولا تزال الإدارة في الكثير من هذه الشركات تحّجم مسألة الممارسات الذاتية لهذه الفرق. إن إدارة الجودة الشاملة عمل جماعي أساسًا قوامه المساهمة الإيجابية للأفراد، وهي مساهمة نابعة من الإيمان العالي بأهداف الشركة، وما تسعى إلى تحقيقه للعاملين، وبالتالي فإن عدم

إعطاء الاهتمام الكافي لهذه الأمور من شأنه إضعاف موقف الإدارة أمام العاملين، وقد يؤدي ذلك إلى إضعاف حماسهم في هذا التوجه الاستراتيجي.

كما دلت النتائج – أيضًا – على أن هذه الشركات في الوقت الذي تعطي فيه اهتمامًا كبيرًا لاختيار الموردين على أساس الجودة، تمتنع – إلى حد بعيد – عن الاستفادة من خبرات هؤلاء الموردين في عملية تطوير السلع التي تنتجها. ونعتقد أن هذا النهج أضاع فرصة ثمينة أمام هذه الشركات، فالخبرات التي بحوزة هؤلاء الموردين لايصح الاستهانة بها. وهم بما لديهم من معرفة ببواطن الأمور ذات العلاقة بنوعية المواد التي يتعاملون بها وعلاقاتهم المتواصلة مع المنافسين – يمكن أن يقدموا للشركة خدمات كبيرة. وقد يتساءل البعض: لماذا لا تستسيغ هذه الشركات مثل هذا التعاون؟ وهنا نستطيع القول: من خلال الملاحظات التي تكونت لدينا، تعتقد بعض الشركات أن لديها من الخبرات والمعرفة بأمور السلع ومكوناتها ورغبات المستهلك ما يغنيها عن إطلاع الأشخاص الخارجيين على حقيقة ما يجري داخل شركاتهم. كما أشار بعض المدراء إلى عدم تعاون الموردين – أساسًا – في هذا الجانب نتيجة لارتفاع الطلب على المواد التي يتاجرون بها، وهم ليس لديهم الوقت الكافي للدخول في مثل هذه الممارسات، ويبدو أن هناك شركات لديـــــها – أيضًا – نفس التوجه، بمعنى أن ما تنتجه من سلع يلقى استحسانًا عاليًا من المستهلكين، وهناك طلب متواصل على سلعها يفوق ماتنتجه أساسًا.

على أن ما يجلب الانتباه – حقًا – أن غالبية الشركات لاتزال تفتقد إلى نظام معتمد لتوفير البيانات الخاصة بالجودة وفق جداول زمنية مقرة رسميًا من قبل الإدارة، أو لا تستخدم بيانات الجودة كأداة جوهرية في إدارة الجودة الشاملة. إن المعلومات الصادقة والحديثة والكافية والمتاحة لمتخذ القرار عند الطلب، تساهم مباشرة في نجاح عمل الإدارة في نطاق الاستراتيجيات التي تخطط لها وتقوم بتنفيذها ومتابعتها.

وفيما يتعلق بإجابة السؤال الثالث، فقد أظهرت نتيجة اختبار الفرضية وجود علاقة إيجابية بين عمر الشركة وجميع ركائز إدارة الجودة الشاملة، باستثناء ركيزة المقارنة المرجعية، علمًا بأن هذه المقارنة مهمة تمامًا وتساهم مباشرة في توفير الإطار العملي

لتحسين السلع والعمليات الإنتاجية والخدمية، والوصول إلى تعزيز رضاء المستهلك، والمحافظة على مكانة الشركة في السوق التنافسية.

ويبدو أن هذا الاستثناء يرجع إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية : حداثة بعض الشركات، حيث كان لدينا (24) شركة تتراوح أعمارها بين (5- 10) سنوات. أو نتيجة لتماثل السلع التي تنتجها هذه الشركات، وبالتالي عدم وجود شركة منافسة تصلح أساسًا للمقارنة. أو لأن السوق تستوعب ما تنتجه هذه الشركات، وبالتالي لا حاجة للمقارنة. وربما كانت هناك أسباب أخرى تحتفظ بها الشركات ولا تصرح بها للآخرين.

كما أظهرت نتائج تحليل البيانات - أيضًا - وجود علاقة معنوية بين مشاركة العاملين وفرق العمل، وأعمار الشركات التي أخضعت للدراسة، الأمر الذي يؤكد أهمية هاتين الركيزتين بالنسبة لبعض الشركات دون البعض الآخر، علمًا بأن الركائز الأخرى تمتعت - أيضًا - بعلاقات إيجابية، ولكنها لم تكن معنوية.

التـــوصيـــات:

اعتمادًا على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والملاحظات التي تجمعت لدينا عبر اللقاءات العديدة مع أفراد العينة، تهيأت لدينا عدة توصيات نرى ضرورة عرضها هنا على النحو التالي :

أولًا : يتمثل أحد محددات الدراسة الحالية في أن نتائجها تستند إلى تصورات مدراء الشركات فقط، ومن ثم فهناك حاجة إلى إجراء بحوث في المستقبل لمعرفة وجهات نظر الجهات الرئيسة الأخرى في هذه الشركات. وستكون مقارنة اتجاهات المديرين مع اتجاهات من يعملون تحت إشرافهم الخطوة التالية المناسبة لفهم طبيعة واقع عملية تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل.

ثانيًا : تقترح الدراسة الحالية أن يتم توجيه الدراسات المستقبلية إلى تناول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع صناعي متخصص بصناعة محددة، كأن تكون الشركات المختارة غذائية، أو نسيجية، أو كيمياوية.... إلخ، وليست تخصصات

عامة كالتي تمت في الدراسة الحالية، وبالإمكان توسيع البحوث اللاحقة لتشمل مستويات التطبيق في أكثر من تخصص إنتاجي واحد.

ثالثًا: إن العلاقة بين عمر الشركة وحجمها من حيث التأثير المتبادل قد لا ينكرها أحد، لكن تأثير المتغيرات الديموجرافية على مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة يختلف بين شركة وأخرى. ونرى ضرورة قيام الدراسات اللاحقة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر ببحث أثر هذه المتغيرات وأي من المتغيرات الأخرى - كالمستوى الثقافي للمدير وعمره ومستواه الإداري - على تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة، من أجل الخروج بصورة أكثر شمولاً وتجسيدًا لحقيقة ما يجري في هذا الإطار.

رابعًا: مطلوب من الشركات التي تناولتها الدراسة الحالية الاهتمام بموضوع تدريب العاملين على كيفية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتحفيزهم على تبني التقنيات الخاصة بها، فإدارة الجودة الشاملة مهتمة ساسًا بالتحسين المتواصل للأداء، ومن أجل تحقيق ذلك لابد أن يلم الأفراد بما يجب أن يؤدوه، وكيف يؤدونه، وامتلاك الوسائل والأدوات المناسبة لذلك.

خامسًا: إن إيمان الإدارة العليا والتزامها بالجودة لا بد من نقله إلى بقية العاملين في الشركة، فإدارة الجودة الشاملة عمل جماعي يساهم به الجميع ولا يقتصر دوره على الإدارة العليا فقط. ولا يمكن للإدارة أن تحقق أهدافها الخاصة بالجودة الشاملة إلا من خلال توعية العاملين بأهمية الجودة، وتشجيعهم وتحفيزهم على إتقانها في مختلف الأنشطة التي يمارسونها في الشركة.

سادسًا: مطلوب من هذه الشركات - أيضًا - تعزيز فرق العمل وتنشيطها، والعمل على نشر الفرق التي تدار ذاتيًا بعيدًا عن الإشراف المباشر الذي قد يعرقل - إلى حد بعيد - حرية تصرف الأعضاء.

سابعًا: لا بد من اعتماد الشركات على نظام معلومات رسمي ومتكامل يتعامل مع مختلف مكونات إدارة الجودة الشاملة ومراحلها الأساسية بموضوعية عالية، وأن يكون قادرًا – في الوقت نفسه – على تقديم المعلومات الميدانية (الحقيقية) الخاصة بالجودة، ضمن جداول زمنية محددة.

ثامنًا: أخيرًا، نرى ضرورة قيام الإدارة في هذه الشركات بتقوية الروابط بينها وبين الموردين، إذا كان بالإمكان إشراكهم في عملية تطوير المنتج. ولاسيما أن بعضهم لديه خبرات ثمينة بنوعية المواد التي يتعاملون فيها، وهم نتيجة لعلاقاتهم المتواصلة مع المنافسين، قادرون على تقديم خدمات كبيرة لهذه الشركات تساعدها على تخطي الكثير من المشكلات والصعوبات الخاصة بالسلع التي تنتجها.

المراجـــع

أولاً – المراجع العربية:

1. حمود، خضير كاظم. 2000. *إدارة الجودة الشاملـــة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. الدرادكة، مامون؛ وآخرون. 2001. *إدارة الجودة الشاملة*. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
3. الصرن، رعد. 1997. *طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع العام (بردى) والقطاع الخاص (الحافظ)، مع مثال تطبيقي على المؤسسات العامة للصناعات الهندسية (برادات)*. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: الجامعة الأردنية.
4. العلاونة، عمار علي. 2002. *أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات*. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة اليرموك.
5. علوش، نهلة جميل إبراهيم. 1997. *إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الاردن*. عمان، الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
6. العلي، عبدالستار. 2000. *إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
7. العمادي، يوسف. 2002. *الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر*. الدوحة: إدارة التنمية الصناعية، وزارة الطاقة والصناعة.
8. الطراونة، محمد. 2002. "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن. الجامعة الأردنية، *دراســات (العلوم الإدارية)*، مج 29، ع 1.
9. اللوزي، موسى. 1999. *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
10. النيادي، محمد علي حليس. 2000. *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة*. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة اليرموك.

ثانياً – المراجع الاجنبية:

1- Al-Kalifa, K.N. and Aspinwall, Elaine M. 2000. The Development of Total Quality Management in Qatar. ***The TQM Magazine***, Vol. 12. No.3. pp.194 -204.

2- Anderson, Mary; Sohal Amrik.S. 1999. The Study of The Relationship Between Quality Management Practices and performance in small Businesses, ***International Journal of Quality& Reliability Management***, Vol.16, No.9, PP. 859-877.

3- Bank, John. 2000. ***The Essence of Total Quality Management***, 2nd ed. Europe: Prentice Hall.

4- Besterfield, Glen H.; Besterfield - Sacre, Mary. 1999. ***Total Quality Management***, 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.

5-Chang, Pao-Long; Lu, Kuen-Horng. 1995. Current Statues of Total Quality Management Implementation in Taiwan Companies. ***The TQM Magazin***, Vol. 7, No.1, PP.14-19.

6- Chase, Richard B.; Aquilano, Nicholas J. 1995. ***Production and Operations Management: Manufacturing and Services***. 7th ed. The McGraw-Hill Companies.

7- Evans, James R. 1993. ***Applied Production and Operations Management***, West Publishing Company. 4th ed.

8- Ghobadian, A.; Gallear, Dn. 1996. Total Quality Management In Smes. ***Omega***, Vol. 24, No. 1, pp 83-106.

9 - Goetsch, Davad L.; Davis, Stanley. 1994. ***Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness***, Macmillan College Publishing Company.

10 - Madu , C. 1997. Quality Management in Developing Economic. ***International Journal of Quality Science*** , vol.2. No.4. pp.272 – 291.

11 - Martin , Lawrence , L. 1993. ***Total Quality Management in Human Service Organizations*** . California: Sage Publication Inc.

12 - Moreno – Luzon, M.D. 1993. Can Total Quality Management Make Small Firms Competitive ? ***Total Quality Management***, Vol. 4. No. 2. pp 165 -181.

13- Rahman, Shams-Ur. 2001. A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification. ***International Journal of Quality& Reliability Management***, Vol. 18, No. 1, PP. 35-49.

14- Simon A. Black and Leslie J. , Porter. 1996. Identification of the Critical Factors of TQM. ***Decision Sciences*** , Vol.27 , No.1 , PP.1-21.

15 -Stevenson, William J. 1999. ***Productions Operations Management***. 6th ed. The McGraw Companies.

16 - Tunks, Roger .1992. ***Fast Track to Quality: A 12-Month Program for Small to Mid-Sized Businesses***. McGraw-Hill.

17 - Witcher, Barry .1994. The Adoption of Total Quality Management in Scotland. ***The TQM Magazine***, Vol. 6, No. 2, PP. 48-53.

18 - Yusof, Shari M. ,Aspinwall, Elaine. 2000. TQM Implementation Issues; Review and Case Study. ***International Journal*** ,Vol. 20, No. 6, P. 634.

19 - Zikmund, William G.; Middlemist, R. Dennis; Middlemist, Melanie R. 1995. ***Business: The American Challenge For Global Competitiveness***. Richard D. Irwin.

Implementing of Total Quality Management Elements in Small Industrial Companies in the State of Qatar

Prof. Moayaid Al-Salim **Dr. Mohammad Al-Marri**

Dept. of Business Administration
Faculty of Administrative Science & Economics
The University of Qatar

Abstract

This study is intended to identify the extend to which the elements of total quality management are applied in small industrial companies working in the State of Qatar. These elements included top management commitment and support, focusing on customer, the fact-based management, employees involvement and training, teamwork, relations with suppliers, strategic planning of quality, and benchmarking. The study also aimed at exploring the type of relationship that exists between these elements and the demographical characteristics of the companies.

To achieve these objectives, a questionnaire was designed and distributed among (60) managers working in (60) small industrial companies as general managers or assistant general managers.

The results revealed that the application of these elements was above moderate and significant correlation has been found between the implementation of these elements and age and size of the studied companies.

Based on these findings the study presented few important recommendations to enhance successful application of total quality management in these companies.

تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام و الخاص الأردنية*

الدكتور / جمال داود أبو دولة
أستاذ مشارك – قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعـــة مؤتـــة

الدكتور / لـــؤي محمد صالحية
أستاذ مساعد – قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعـــة مؤتـــة

المملكة الأردنية الهاشمية

ملخـــص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحوتقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية من خلال عدة أبعاد، أهمها مدى وجود خطط استراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل بينهما. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية.حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانات وعددها (96) استبانة، وهي تمثل المجتمع الكلي للدراسة،وبلغ عدد المنظمات التي أعادت الاستبانة الخاصه بها (82) منظمة، منها (42) تعمل في القطاع العام الأردني، و(40) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسه غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وكذلك عدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثه.كذلك أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكامله لإدارة الموارد البشرية. وختاماً فقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة من أجل تفعيل تبني منظمات الأعمال الأردنية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعلى جميع المستويات ذات العلاقة، وخصوصاً للأنشطة المرتبطة بإدارة مواردها البشرية.

* تم تسلم هذا البحث في يوليو 2004، وقبل للنشر في ديسمبر 2004.

مقدمـــة:

تعيش منظمات هذه الأيام – سواء أكانت منظمات قطاع عام أم خاص – في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية والثقافية. ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيّف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سوف يكون الاختفاء والانزواء مصيرها. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية. فالتخطيط الاستراتيجي يمكّن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في تحديد احتياجات المنظمة من العمالة اللازمة لمختلف أنشطتها من حيث الكم والنوع، ولجميع المستويات الإدارية والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها؛ لتصبح المنظمة ذات إنتاجية عالية وتحتل مركزًا مناسبًا ومتميزًا بين المنظمات الأخرى. لذا تجدر الإشارة هنا إلى أهمية النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي لتفعيل الدور الهام الذي تقوم به في المنظمات.

ويجب أن تقوم المنظمات بتحقيق الربط والتكامل ما بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الرئيسة للمنظمة، فعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجيـــة المنظمـــة (Corporate Strategy) واستراتيجية إدارة الموارد البشرية أصبحت ركنًا أساسيًا وجوهريًا في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية، وترابطه وتكامله مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

أهميــــة الدراســـة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي، ويعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية عمومًا، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية، والتي يستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة. وتبرز كذلك أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الحيوي والهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه المنظمات في توجيه أنظارها نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية، وضرورة استخدامه وتطبيقه، وإلى ضرورة تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة ككل، مع بقية الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية إدارة الموارد البشرية. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال إعداد مراجعة نظرية شاملة لموضوع التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية، والتعرف على واقع ممارسته في البيئة الأردنية، حيث لاحظ الباحثان شح الدراسات الميدانية والنظرية التي تناولت هذا الموضوع مما يجعل وحسب معرفة الباحثان هذه الدراسة من الدراسات النادرة في هذا المجال .

مشكلـــة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في إدا رة الموارد البشرية، ومعرفة واقع عملية الربط والتكامل بين ذلك المفهوم والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية. إن مشكلة الدراسة الحالية لم تحظ بوافر من الأبحاث الميدانية في العالم العربي بشكل عام أو في الأردن بشكل خاص، مما يجعل موضوع الدراسة الحالية مهمًا لمعالجة مفهوم

التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية، وعملية ربطه وتكامله مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل.

أهـــداف الدراســـة:

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسة لهذه الدراسة في محاولة التعرف على ما يلي:

1- أهم الأدبيات والدراسات التي تناولت حقل التخطيط الاستراتيجي المعاصر، من أجل توفير خلفية نظـــرية ملائمة للدراسة.

2- التعرف على خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، التنظيمية والمؤسسية.

3- المدى الذي تتوافر فيه خطط استراتيجية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

4- المدى الذي تتوافر فيه خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

5- درجة الربط والتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

6- درجة ممارسة عناصر التخطيط الاستراتيجي والأنشطة المرتبطة به على مستوى إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

7- أبرز المعوقات / الأسباب التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

8- تأثير نوع القطاع الذي تنتمي إليه المنظمات الأردنية (عام أو خاص) على المجالات آنفة الذكر.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

أسئلة الدراسة: تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل توجد خطة رسميه لعملية التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟

2- هل توجد خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟

3- ما هي درجة ممارسة عملية الربط والتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟

4- ما هي اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو كيفية الممارسة الفعلية لعناصر وأنشطة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؟

5- ما هي اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الأسباب / المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية؟

فرضيـــات الدراســـة:

1- يوجد ضعف في وجود وتوافر عملية التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

2- يوجد ضعف في وجود وتوافر خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو وجود خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو وجود عملية الربط والتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الكيفية التي تتم من خلالها الممارسة الفعلية لعناصـــر التخطيط الاستراتيجي وأنشطته لإدارة الموارد البشرية.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين منظمات القطـــاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الأسباب / المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

تعتبر التغيرات والتحولات السريعة والمستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات من أبرز التحديات التي تواجهها؛ فإذا كان البقاء والاستمرار والنمو من التحديات الرئيسة، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيّف مع البيئة تمثل شروطاً ضرورية لتحقيق هذه الأهداف. ولهذا فقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها من أجل صياغة الاستراتيجيات، والتي من خلالها يتم خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع بيئتها، وذلك من خلال مواجهة التهديدات والسعي لاستثمار الفرص التي تعزز الموقف التنافسي للمنظمة وتؤدي إلى تطوير وتحقيق أهدافها.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المنظمة ككل، فضلاً عن دراسة العلاقة ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. وترتبط جميع الوحدات الوظيفية (المالية،

التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإنتاج،...إلخ) مع المنظمة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، وكذلك لغرض الرقابة على الفرص والمسائل التي تبرز في بيئة المنظمة.

يشهد الأردن تحولات وتغيرات بيئية مختلفة، تؤثر على منظماته العامة والخاصة على حد سواء، وهذا يستوجب من المنظمات الأردنية العمل على التكيف والتأقلم مع هذه التحولات والتغيرات المتسارعة حتى تستطيع أن تستمر وتنمو وتبقى. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مدخلاً رئيسًا يمكّن ويساعد هذه المنظمات على تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.

مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

إن عملية صياغة الاستراتيجية واعتمادها تتم نتيجة القيام بالتخطيط الاستراتيجي، فتحديد الاستراتيجية الجديدة لتحقيق الأهداف والمهام يعتبر المحصلة النهائية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ويعرف Chandler الاستراتيجية على أنها: "تحديد الأهداف والغايات الرئيسة طويلة الأجل للمنظمة وتبنّي طرق العمل، وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والغايات" (Chandler, 1962: 15). وعرفها Ansoff على أنها: "مجموعة من القرارات والتي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وبالتالي تحقيق التوافق فيما بينهما" (Ansoff, 1995: 10).

ويرى Quinn أن الاستراتيجية: "خطة شاملة ومتكاملة وموحدة تربط المزايا والقدرات الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية التي تواجهها، من أجل تحقيق أهـــداف المنظمة الأساسيـــة من خلال تنظيم وتقسيـــم موارد المنظمة بشكل فريد قابل للتطبيـــق" (Quinn, 1980: 5). ويرى Mintzberg أن الاستراتيجية هي خطة شاملة ومتكاملة

ومرنة تربط بين نقاط الضعف والقوة للمنظمة والفرص والتهديدات المحيطة بها للوصول إلى تصميم محدد لتحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار نموذج للسلوك الاستراتيجي، بقصد الوصول إلى وضع محدد في البيئة وفق منظور المنظمة في التميز عن المنظمات الأخرى، والذي قد يتطلب الحفاظ عليه اعتماد المنظمة لمجموعة مناورات محددة. وقد توصل Mintzberg إلى تحديد خمسة محاور أساسية للاستراتيجية، حيث إنها عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياق وسبيل التصرف، وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، كما أنها نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المتعمد أو حتى غير المتعمد للوصول لوضع مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي المقدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة (Mintzbreg, 1987).

ويرى Porter أن الاستراتيجية تنطوي على خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة، والتكيّف مع البيئة، وأن نجاح الاستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط التكامل بينها، وفي حالة عدم وجود المواءمة بين الأنشطة، فليس هناك استراتيجية متميزة ولا ديمومة لها(Porter, 1980) .

وعليه فإن الاستراتيجية تمثل الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد ودراسة وتحليل الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمنظمة للاستفادة من الموارد المتاحة لها، وبأقصى كفاءة وفعالية. وأما فيما يتعلق بالركيزة الأساسية لصياغة وتشكيل الاستراتيجية، وهي التخطيط الاستراتيجي، فقد عرفه Glaister and Falshaw أنه "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (Glaister and Falshaw, 1999: 107). كما يرى Ansoff and McDonnel أن التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم البعض استراتيجية المنظمة"(Ansoff and McDonnel, 1990: 18). وقد عرفه Bryson على أنه "نظام من الجهود المتكاتفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن: ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟ " (Bryson, 1993: 2).

وعليه يعتبر تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات وتوزيع الموارد في ضوء التغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، والقدرات المتوافرة فيها ــ جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي المراحل التالية (خطاب، 1985):

1- وضع الإطار العام للاستراتيجية.

2- دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة؛ لتحديد الفرص التي تنتجها والقيود التي تفرضها.

3- دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية للمنظمة؛ لتحديد أوجه القوة والضعف فيها.

4- تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها، واختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم تحقيق الأهداف.

5- وضع السياسات والبرامج والموازنات، حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها على شكل برامج زمنية.

6- تقييم الأداء الحالي في ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة، ومراجعة هذه الأمور في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

7- إعداد الترتيبات التنظيمية والإدارية اللازمة، وتحقيق تكيّف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال استعمال التخطيط الاستراتيجي ما يلي (الشيخ وآخرون، 2000):

1- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.

2- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

3- القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.

4- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛ لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.

5- القدرة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب.

6- يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسة التي تواجه المنظمة.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي، لكن توجد بعض المعوقات التي تحول دون تبنيه على مستوى المنظمة، ومن هذه المعوقات:

1- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة، وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق. فالخطط التي لا تستند الى التنبؤات الدقيقة ربما تفشل (Steiner, 1979: 44).

2- مقاومة التغيير: فالتخطيط الاستراتيجي يقترح أشياءً جديدة، وهذا قد يؤدي الى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروف أن الأفراد يقاومون التغيير حفاظًا على العلاقات القديمة (الشيخ وآخرون، 2000).

3- عدم توافر البيئة الثقافية الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توافر نظام للحوافز والاتصال والرقابة والمرتبط بالأهداف الاستراتيجية (خطاب، 1985: 62).

4- الوقت والنفقة: إن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكلف نسبيًا، ويتطلب وقتًا وجهدًا مميزًا.

وللتغلب على هذه المعوقات يجب تهيئة المناخ المناسب لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي. ويتضمن ذلك التزام الإدارة العليا به، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات بدقة وإيصالها للمديرين المعنيين، وتطبيق مبدأ المشاركة، وتوفير الوضوح

والواقعية والمرونة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الهيكل التنظيمي المناسب، وأخيرًا جعل التخطيط الاستراتيجي ملزمًا لجميع المستويات الإدارية والوظيفية.

التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام:

من الملاحظ أن معظم الأعمال حول التخطيط الاستراتيجي قد تركزت في القطاع الخاص، وهذا لا يعني بالضرورة عدم إمكان تطبيقه في القطاع العام. فالتغيرات والتحولات في البيئة، ومنها العولمة والمعلوماتية والنقص في الموارد الطبيعية وغيرها تؤثر على كلا القطاعين العام والخاص على حد سواء. وهنا لابد من الإشارة إلى بعض الفروق الأساسية بين القطاعين العام والخاص، وهذه الفروق هي (ملحم، 1997):

1- كبر حجم القطاع العام، وتوزيع وظائف الإدارة بين السلطات الرئيسة الثلاث وهي: السلطة التنفيذية والقضائية، والتشريعية.

2- نجاح وكفاءة الإدارة في القطاع العام يعتمد على استجابة المنظمة لمتطلبات المتعاملين معها من المواطنين أما في القطاع الخاص فيعتمد ذلك على نسبة الأرباح غالبًا.

3- الأهداف المناطة بالمنظمات الحكومية كثيرة ومتعددة. بينما تكون أهداف منظمات القطاع الخاص واضحة ومحددة، وبالتالي تكون عملية التخطيط في القطاع العام أكثر صعوبة وتعقيدًا.

4- الوقت المخصص لمديري القطاع العام أقصر، ويرتبط بالتقويم السياسي للبلد، في حين أن المديرين في القطاع الخاص يتمتعون بفترة أطول، ويكون تركيزهم منصبًا على اتجاهات السوق والتطورات التقنية، والإبداع والاستثمارات.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إذا تتبعنا التعريفات التي تناولها الكتاب والباحثون عن إدارة الموارد البشرية، نجد أن معظمها يدور حول مضمون وأهداف ووظائف هذه الإدارة، وقد حاول الباحثان جمعها في مفهوم جامع وشامل هو ما يلي:

"إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية، محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ تعيينه في المنظمة وحتى تركه لها. حيث تقوم بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لمختلف أنشطتها من حيث الكم والاختصاصات، ثم توفير هذه الاحتياجات والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة على بقائها في المنظمة بطرق تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة".

من هنا تهدف إدارة الموارد البشرية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في المنظمة، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة في العمل والإنتاج وحب المنظمة والانتماء إليها. وفي هذه الحالة تكون إدارة الموارد البشرية قد سعت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموارد البشرية الجيدة المدربة والمؤهلة ذات الإنتاجية العالية والسلوك المناسب (العقيلي، 1996).

ولقد تناول معظم الكتاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. ويبين الجدول رقم (1) تصنيف هذه الوظائف ضمن ثلاث مجموعات رئيسة، وهدف كل مجموعة، وأبرز أنشطتها.

جدول رقم (1)

الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية وأبرز أنشطتها

المجموعة	الهدف	الأنشطة المتعلقة
الأولى	زيادة المقدرة على الأداء	الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير. تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية.
الثانية	زيادة الرغبة في العمل	التعويضات المباشرة وغير المباشرة. الدافعية والحفز الإنساني. العلاقات الإنسانية، والقيادة والإشراف.
الثالثة	مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافهما.	تصميم وتحليل العمل. تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب. قياس وتقييم الأداء. النظام التأديبي. النقل الوظيفي والترقيات.

المصدر: من إعداد الباحثين.

إن منظمات الأعمال المعاصرة تعطي اهتمامًا كبيرًا بإدارة الموارد البشرية، وهذا بحد ذاته من العوامل التي تؤدي إلى نجاح تلك المنظمات في تحقيق أهدافها الآنية أو طويلة الأجل. وتساعد دائرة إدارة الموارد البشرية منظمات الأعمال على تحقيق الفوائد التالية (Denisi and Griffin, 2001):

1 - تحسين الوضع التنافسي للمنظمة: وذلك عن طريق توفير موارد بشرية مؤهلة وقادرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وتضمن بقاءها منافسة في السوق.

2 - تعزيز الإنتاجية والجودة: تلعب الإنتاجية والجودة دورًا مهمًا في مجال المنافسة والبقاء للمنظمات، وعن طريق أنشطة إدارة الموارد البشرية تستطيع منظمات اليوم تعزيز هذين البعدين وتحقيق الكفاءة المطلوبة فأنشطة التعيين والاختيار والتدريب والتطوير تلعب دورًا رئيسًا في توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، كما أن نظام التعويضات والحوافز يسهم في الإبقاء على هذه الموارد البشرية وعدم تركها للعمل في المنظمة، وكل هذه الأنشطة تسهم في تعزيز الإنتاجية والجودة المطلوبة.

3- مساعدة الأفراد على النمو والتطور الوظيفي والشخصي: وذلك عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة للموارد البشرية في المنظمة، أو عن طريق الترقيات المقدمة لهم. كما أن هناك برامج مقدمة للموارد البشرية غير المرتبطة بمسئوليات الوظيفة تساعد على تطوير الفرد مثل: برامج تطوير اللغة والرياضيات، واللياقة...إلخ.

ونود الإشارة في هذا المجال أن عمل إدارة الموارد البشرية يتصف بالصعوبة، وذلك لأن محور عملها العنصر البشري وهو أكثر عناصر الإنتاج تقلبًا وتغييرًا، وأصعبها تنبؤًا بسلوكه المستقبلي أو فهم محددات هذا السلوك. وهذا عكس الوضع لعناصر الإنتاج الأخرى كالمواد الخام، والآلات...والتي يمكن التحكم فيها حسب الحاجة، وذلك تحت ظروف التشغيل المتوافرة. وهذا يقودنا إلى نتيجة مفادها أن عمل هذه الإدارة يتسم بطابع الحركية ويتخلل نشاط جميع الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة، باعتبار أن العنصر البشري في العمل هو الذي يحرك نشاط كل وحدات المنظمة الإدارية، ويتضح من ذلك أن عمل هذه الإدارة عمل هام وحساس ودقيق (ابراهيم،1975: 17).

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية في منظمات الأعمال الكبرى متعددة القطاعات الإنتاجية وهي (Andrews, 1987: 41):

1- الاستراتيجية العامة للمنظمة(Corporate Strategy).

2- استراتيجية الأعمال (Business Strategy).
3- استراتيجية المستوى الوظيفي (Functional Strategy).

تسعى الاستراتيجية العامة للمنظمة الى اكتشاف الطرق والبدائل الاستراتيجية التي تستطيع المنظمة من خلالها إدارة جميع أنشطتها وعملياتها المتعلقة بمنتجاتها وخدماتها والموجهة إلى أسواقها ككل. وقد تكون هذه الاستراتيجية توسعية أو تقليصية أو ثابتة.

وبالمقابل تحدث استراتيجية الأعمال على مستوى القطاع، مع التركيز على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات أو الخدمات في صناعة معينة، أو في جزء يخدمه هذا القطاع. ومن الممكن تنظيم القطاع في صورة وحدة أعمال استراتيجية حول مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتشابهة. ومن أشكال هذه الاستراتيجية المنافسة على أساس التكلفة، أو التمايز، أو الزمن. أما التركيز الأساسي للاستراتيجية الوظيفية فهو تعظيم إنتاجية الموارد. حيث تضع الأقسام الوظيفية في ضوء القيود التي تفرضها عليها الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الأعمال، استراتيجيات لتجمع أنشطتها المختلفة ومقدرتها على تحسين الأداء. فنجد هنا استراتيجية للتسويق، وللموارد البشرية، وللإنتاج، وللمالية... إلخ. وتكّون المستويات الثلاث للاستراتيجية تسلسل الاستراتيجية في المنظمة، ويجب أن تتفاعل مع بعضها بشدة، وتتكامل بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة. من هنا ترتبط إدارة الموارد البشرية مع المنظمة لتطوير استراتيجية تتعلق بإدارة المورد البشري فيها، والتي يجب أن تتوافق مع بقية الاستراتيجيات في المنظمة، وأن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يعمل على تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، وتوفيرها في الوقت المناسب، وهوفي سبيل ذلك، يقوم بوضع استراتيجية مستقبلية تقوم أساسًا على دراسة حجم وعبء العمل الحالي والمرتقب، ومقارنته مع قوة وإمكانات العمالة الحالية في المنظمة، لتحديد النقص أو الفائض من هذه العمالة، آخذًا بعين الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة في تحديد عدد ونوعية الموارد البشرية التي يجري التخطيط لها (العقيلي، 1996). ومن هذه العوامل: الأهداف والسياسات التنظيمية، والتكنولوجيا، والعرض والطلب في سوق العمل، والأنظمة والقوانين...إلخ (Bamberger and Fiegenbaum,2000).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية التكامل والربط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الأعمال، مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، تشكل ركنًا أساسيًا في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية

(Baird and Meshoulam, 1988; Milles and Snow, 1984; Denisi and Griffin, 2001; Abu-Doleh, 2003). وبناءً على عملية الربط والتكامل ـ سالفة الذكر ـ فإن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يساعد المنظمة على:

1- توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع قبل وقتٍ كافٍ، وبالتالي فهو يكشف لها فيما إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة في الموارد البشرية بناءً على استراتيجياتها مستقبلاً، وبالتالي يجعلها مستعدة لتصحيح عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة، ومنع وصوله إلى حالة عدم إمكان إدارته أو التحكم فيه (Becker and Gerhart, 1998). ولاشك أن عدم التوازن الذي يحدث في الحالتين له تكلفته. وبالتالي فمن خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية يمكن تخفيض هذه التكلفة ورفع الإنتاجية.

2- إعداد الموازنات التقديرية، فيما يتعلق بنظام التعويضات المباشرة والإضافية (الأجر، الراتب، المكافأة، البدل...إلخ). من هنا تستطيع المنظمة معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية مستقبلاً (العقيلي، 1996).

3- توزيع عبء العمل بشكل متوازن على الوحدات الادارية في المنظمة. فقد ينتج عن الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة أن يصبح لدى بعض الوحدات الادارية ضغط عمل أكثر من باقي الوحدات الاخرى، بينما هناك وحدات لديها فائض في الموارد البشرية. فمن خلال استراتيجية الموارد البشرية تستطيع المنظمة تحقيق التوازن بين وحداتها الادارية في عبء العمل مستقبلاً (العقيلي، 1996).

ويتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، إذا ما أرادت هذه المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويبرز في هذا المجال الأهمية القصوى لمبدأ المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث ان المشاركة في وضع الخطط

الاستراتيجية من قبل المستويات الإدارية المختلفة أمر لابد منه، وعملية التخطيط هذه في كل مستوى اداري يجب ان لا تتم بمعزل عن المستويات الأخرى؛ من اجل تحقيق التنسيق والتكامل المطلوب، وبالتالي انجاح عملية التخطيط الاستراتيجي (درّة، 1994: 123).

الدراسات السابقة:

أ ـ الدراسات الأجنبية:

قام (Li, 2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين هما: قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات، حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الاستراتيجية العامة المتبعة وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتهما مع كل من بيئة المنظمة وأدائها.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- ساندت نتائج الدراسة بعضًا من الافتراضات الأساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

2- لقد بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات (أداء المنظمة). ولكن لم تكن هنالك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

وجاءت دراسة (Khatri, 2000) لتوضح هل يزيد تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من فعالية التنظيم؟ بمعنى آخر، جاءت هذه الدراسة لتوضيح:

1- الربط بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- الأثر الوسيط للاستراتيجية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وبعد فحص الفرضيات، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1 - تساند الدراسة بدرجة ضعيفة الفرضية القائلة بأن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف استراتيجية المنظمة.

2 - هناك تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، حيث إن لها تأثيرًا قويًا على الربحية أكثر منه على نمو المبيعات والأداء غير المالي.

3 - هناك مساندة قوية للفرضية القائلة بأن استراتيجية المنظمة المتبعة هي من أهم العوامل المؤثرة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وتحدثت دراسة (Budhwar, 2000) عن درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى درجة تفويض المسئوليات فيما يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية لمديري الإدارة الدنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 - أن أكثر من 50% من المنظمات تمارس درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

2 - إن 87.4% من المنظمات لديها خطة مؤسسية استراتيجية، وإن 34.6% تستشير دائرة الموارد البشرية لدى إعداد هذه الخطة.

3 - إن 26.4% من عينة الدراسة لا توجد لديها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، بينما 29.4% لديها خطة استراتيجية غير مكتوبة، و43.7% لديها خطة مكتوبة.

وقام (Bae and Lawler, 2000) بدراسة للتعرف على أثر قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على أداء المنظمات. وقد شملت هذه الدراسة (138) منظمة في كوريا، واعتمدت أسلوب المسح الاستبياني في جمع بياناتها. وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين انهماك إدارة الموارد البشرية في تطوير استراتيجية خاصة بوظائفها، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين أداء المنظمة.

وأظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وجاءت دراسة (Chew and Chong, 1999) وهدفت لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الرؤية المستقبلية الاستراتيجية للمنظمة. وقد تمت دراسة أثر بعض العوامل على تنفيذ الرؤية المستقبلية الاستراتيجية. هذه العوامل هي: نظام الموارد البشرية (ويشمل: تخطيط الموارد البشرية – الاستقطاب – اختيار نظام التعويضات والمكافآت – التدريب – التطوير)، والقيادة، والهيكل التنظيمي والولاء للمنظمة. وقد تم بناء ست رؤى مستقبلية استراتيجية يمكن تبنيها من قبل المنظمة، هذه الرؤى هي: النمو الإقليمي – نمو السوق – الاندماج والتحالفات – الإنتاجية العالية بأقل تكلفة – التركيز على المستهلك – الإبداع.

وقد كان أهم ما توصلت إليه الدراسة: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

وأجرى كل من (Glaister and Falshaw, 1999) دراسة هدفت الى التعرف على كيفية ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم وتقنيات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك التعرف على اتجاهات مديري الشركات نحو التخطيط الاستراتيجي. وقد شملت عينة الدراسة (113) شركة كبيرة الحجم. وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها:

1- تلتزم الشركات بإعداد وصياغة الاستراتيجية بمستوى أكبر من الالتزام بتنفيذها وتقييمها.

2- ينحصر اهتمام الشركات في الأسواق ذات العلاقة المباشرة مع نشاطها الرئيس، ولا تبدي اهتمامًا نحو الأسواق الجديدة.

3- اهتمام الشركات ينصب على الأهداف الكمية والقدرات الداخلية أكثر من غيرها من الأهداف الأخرى.

4- وجود اتجاهات إيجابية وقوية نحو التخطيط الاستراتيجي الرسمي. كما أن هناك إجماعًا عامًا بين شركات عينة الدراسة على أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي يساهم في تحقيق أداء مالي جيد.

وقام كل من (Willie and Shirley, 1997) بدراسة هدفت الى تحديد العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك، واشتملت عينة الدراسة على (112) بنكًا أمريكيًا. ولقد توصل الباحثان إلى أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي للبنوك. ولقد تبين أن طبيعة هذه العلاقة تبادلية، بحيث إن استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف يؤدي إلى أداء أفضل للبنوك. وكذلك الأداء الأفضل للبنوك يؤدي إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة مكثفة. وجاءت نتائج هذه الدراسة منسجمة مع دراسة أجراها(Rhyne, 1986) أظهرت أن المنظمات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي تفوق في أدائها المنظمات التي تطبق التخطيط قصير الأجل مثل، الموازنات والخطط السنوية. كما كانت نتائج الدراسة التي توصل إليها كل من (Wood and Laforge,1979) منسجمة - أيضًا - مع النتائج السابقة. حيث توصل الباحثان إلى أن المنظمات التي تطبق جميع مكونات التخطيط الاستراتيجي تفوق في أدائها المنظمات التي لا تطبق أيًا من هذه المكونات.

لقد تناول العديد من الدراسات الأجنبية المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وأثره على أداء المنظمات وفاعليتها، كما تناول بعض الدراسات الأجنبية عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

ومن الدراسات الأجنبية التي تناولت المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة (Nankervis, et al., 2002)، حيث كانت تهدف إلى التعرف على كيفية ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة العليا في المنظمات متوسطة الحجم. وقد شملت هذه الدراسة (800) منظمة متوسطة الحجم في أستراليا اختيرت عشوائيًا. واعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستباني. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية بناء وصياغة استراتيجية المنظمة في المنظمات المشمولة تتم بمعزل عن

مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، حيث تتركز عملية إعداد وصياغة الاستراتيجيات – وعلى جميع المستويات – في أيدي الإدارة العليا، وأن غالبية هذه المنظمات لا تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى استراتيجي، بل تنظر إلى هذه الإدارة على أساس تقليدي. كما أظهرت الدراسة أن معظم هذه المنظمات لا تقوم باستشارة مديري إدارة الموارد البشرية في عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية.

كما جاءت دراسة (Budhwar and Sparrow, 1997) لتبيان مدى تكامل ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات والمسئوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة. كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية (العوامل الظرفية، مثل: عمر المنظمة – حجمها – طبيعتها – سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين) والتي تعمل على تصنيف المنظمات إلى منظمات ذات درجة عالية من التكامل/ تفويض المسئوليات، ومنظمات ذات درجة منخفضة من التكامل/ تفويض المسئوليات. كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد موقع الهند مقارنة مع غيرها من الدول الأوروبية ضمن الشبكة Matrix التي تم تطويرها، والخاصة بدرجة التكامل وتفويض المسئوليات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- وجود درجة تكامل منخفضة جدًا بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، حيث بينت النتائج أن ما نسبته (66.4%) من المنظمات فيها درجة منخفضة من التكامل.

2- أن المتغيرات التالية لها الأثر الكبير على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة: تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين بشكل موضوعي – الاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات – مراقبة فورية لفعالية برامج التدريب – توافر استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي تركز

على التوزيع الفعال للموارد – محاولة اجتذاب خريجين جدد – البقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.

3- بينت نتائج المقابلات العميقة أنه من المبكر الحديث عن تكامل أنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية في المنظمات في الهند.

كما سعت دراسة (Huselid et al., 1997) للتعرف على تطوير فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى وجود ممارسات وأنشطة فعّالة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتقنية، وأثر هذه الممارسات الفعّالة على أداء المنظمة. حيث تم قياس أداء المنظمة من خلال الإنتاجية، التدفق النقدي والقيمة السوقية للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها الآتي:

1- أن فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية هي أعلى من فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2- وجود ارتباط متوسط بين فعالية إدارة الموارد الاستراتيجية وفعالية إدارة الموارد البشرية التقنية.

3- وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين، والتدفق النقدي والقيمة السوقية (أداء المنظمة). و لم تكن هنالك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

أما دراسة (Othman, 1996) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية. كما تمت دراسة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام بعدين أساسيين لقياس درجة التكامل هما: درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي، ودرجة تفويض المسئوليات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1 – لم تساند الدراسة أيًا من الفرضيات التي تم فحصها، حيث تبين من خلال النتائج عدم وجود علاقة بين استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2 – عدم وجود تكامل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات التي شملت عينة الدراسة.

بينت النتائج أن بعض المتغيرات تؤثر على وجود ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية هي: وجود النقابات ــ توافر دائرة خاصة بالموارد البشرية (فوجود دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية يساهم في انخراط إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة) – ملكية الشركة – حجم التوظيف بالمنظمة.

وتأتي دراسة (Huselid, 1993) لتلقي الضوء على واقع تطبيق ممارسات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في أمريكا ضمن معظم القطاعات، إضافة إلى دراسة أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة. وقد طورت افتراضات تدرس أثر بعض العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الممارسات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها ما يلي:

1– وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمعامل ارتباط (0.43) بمستوى ($0.01>\alpha$). كما أن المتوسط الحسابي لتخطيط الموارد البشرية هو (1.72)، و (3.37) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2– إن المنظمات التي تطبق مفهومي تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد أظهرت درجة تقلب منخفضة فيما يتعلق بعدم الاستقرار في عوائد المنظمة وعدم الاستقرار في مستوى التوظيف لديها. وهي أيضًا تحتوي علي: مستوى توظيف مرتفع – إجراءات تخطيط أكثر رسمية وتعقيدًا – مشاركة أعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي – تغطية أعلى لوحدة الموارد البشرية

في عملية التخطيط الاستراتيجي – تغطية أعلى للنقابات واستثمار أقل في البحث والتطوير.

أما دراسة (Devine, 1992) فقد هدفت إلي معرفة مدى إدراك الاتحادات العمالية لدور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الاتحادات، وقد أجريت الدراسة على (22) اتحادًا عماليًا في كندا، وشملت هذه العينة أربعة قطاعات (الخاص، العام، قطاع الخدمات، وقطاع الصناعة)، وقد تم تقسيم العينة – أيضًا– إلى عدة مستويات (محلي، إقليمي، وطني، تنظيمي)، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والمقابلات عبر الهاتف.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1– إن معظم الاتحادات العمالية بدأت حديثًا في إدراك دور التخطيط الاستراتيجي للاتحادات، ولم يظهر تقسيم الاتحادات إلى قطاعات مختلفة أي اختلاف في تحليل النتائج.

2– إن معظم الاتحادات العمالية غير مدركة لدور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وتعتمد غالبًا على الممارسات والخبرات الماضية، وبالتالي لا يوجد ربط وتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي فيها والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أما دراسة (Bamberger et al., 1990) فهدفت الى استكشاف طبيعة عملية تخطيط الموارد البشرية لدى (35) شركة من الشركات الرائدة مجال التكنولوجيا المعقدة في الولايات المتحدة، وقد ركزت هذه الدراسة على ثلاثة محاور رئيسة:

– طرق تخطيط الموارد البشرية.

– الاتجاهات نحو تخطيط الموارد البشرية.

– المتغيرات الخارجية التي شملت عمر المنظمة وحجمها ودرجة نموها.

وقد اعتمدت هذه الدراسة أسلوب المسح الاستبياني. وكان من أهم نتائجها:

1- وجود مستوى متوسط لممارسة تخطيط الموارد البشرية، حيث إن حوالي ثلث الاستجابات بيّنت أن هذه الشركات لا تخطط للتقدّم الوظيفي للمدراء فيها، وأن أكثر من نصف الاستجابات أظهرت عدم قضاء وقت فعلي للتخطيط الفردي العام.

2- هناك علاقة إيجابية لكنها غير دالة إحصائيًا ما بين عمر المنظمة وزيادة الاهتمام لدى رواد شركات التكنولوجيا المعقدة بالتخطيط للتقدّم والتطوير الوظيفي، بينما المجالات الأخرى من التخطيط تفوّض أو تهمل.

3- هناك ارتباط وعلاقة متوسطة ما بين المتغيرات الخارجية مع الاتجاهات نحو تخطيط الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بأهمية إجراء بحوث تستكمل نفس الموضوع والعينة، مع أخذ متغيرات خارجية أخرى، مثل نوع الصناعة، ودراسة تأثير هذه المتغيرات على الاتجاهات نحو تخطيط الموارد البشرية.

وقام (Nkomo, 1988) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تواجد واستخدام عملية تخطيط في (287) منظمة أعمال أمريكية، ومدى توافقها مع الجانب النظري لموضوع تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى معرفة الفوائد التي تجنيها تلك المنظمات من جراء تطبيقها لعملية تخطيط الموارد البشرية وانعكاس ذلك على أداء تلك المنظمات. وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستبياني، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1- إن (46%) من المنظمات المشمولة في العينة لا تحوي أي تخطيط رسمي للموارد البشرية، بينما (39%) منها لديها تخطيط بشكل جزئي للموارد البشرية، وفقط (14.8%) تخطط بشكل كامل لمواردها البشرية تتفق تمامًا مع الجانب النظري.

2- إن (80%) من المنظمات التي تخطط بشكل كامل، تخطط فقط على المستوى الإداري والفني، و(20%) منها يغطون جميع العاملين أثناء تخطيطهم للموارد البشرية.

3- إن (75%) من المنظمات ليس لديهم تخطيط للموارد البشرية يرتبط مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

4- هناك علاقة إيجابية ما بين مستوى تخطيط الموارد البشرية (جزئي، متكامل) مع الفوائد التي تجنيها تلك المنظمات من جراء هذا التخطيط.

أما دراسة (Burack, 1986) فكانت ترمي إلى التعرّف على بعض الممارسات والقضايا والمشكلات التي تواجهها (60) منشأة في الولايات المتحدة وكندا عند تأسيس أنظمة للتخطيط الاستراتيجي الشامل للمنشأة والتخطيط للموارد البشرية، والربط بينهما، وقد كشفت تلك الدراسة عن النتائج التالية:

1- إن معظم الشركات المشمولة في الدراسة تمارس التخطيط للموارد البشرية، ولكن بعضًا منها يمارس التخطيط الاستراتيجي.

2- إن (90%) من الشركات المشمولة في الدراسة لديها قدرة على التخطيط طويل الأجل للمنظمة، في أن بعضًا منها لديه قدرة على التخطيط الاستراتيجي فقط على مستوى الأعمال في هذه الشركات.

3- إن (60%) من الشركات التي تقوم بالتخطيط طويل الأجل، لديها تخطيط للموارد البشرية يتعلق بالتخطيط للتقدّم الوظيفي للمدراء والتطوير الإداري، ولديها عادة تحليل لوظائف الإدارات العليا والوسطى، بينما (45%) منها تقوم بالتخطيط للإدارات الدنيا والعاملين الفنيين، وفقط (30%) تضم في تخطيطها للموارد البشرية الأفراد ذوي المهارات، وتقريباً (20%) تضم جميع المستويات في تخطيطها حتى التخطيط لحاملي الوظائف الروتينية البسيطة.

4- إن أكثر الفوائد التي تجنيها الشركات من جراء ممارستها لتخطيط الموارد البشرية هي إدارة التقدّم الوظيفي، والاستغلال الفعال للموارد البشرية، وتوفير التكاليف والرضا الوظيفي والتطوير المهني.

وقام (Mills, 1985) بدراسة هدفت إلى معرفة الأسباب الكامنة وراء قيام بعض المنظمات بالتخطيط لأفرادها وعدم قيام الآخر بهذه الممارسة، وتأثير ذلك على الأداء العام للمنظمة، وخصوصًا على ربحيتها، وعلاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط طويل المدى في المنظمات المدروسة.

وشملت الدراسة عينة من المدراء التنفيذيين في 291 منظمة أعمال كبيرة الحجم في الولايات المتحدة، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والمسح الاستبياني. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة من بينها:

1- إن 40% من المنظمات المشمولة في الدراسة تقوم بممارسة التخطيط لأفرادها كجزء مهم من خططها طويلة المدى. وأن ــ تقريباًــ أقل من 50% من هذه المنظمات تقوم بالتخطيط بشكل غير رسمي لأفرادها، وأن 15% لا تقوم بأي نوع من التخطيط لأفرادها.

2- إن الشركات التي تقوم بدراسة بيئتها الخارجية مثل العوامل التنافسية والتكنولوجية وتضع خططاً طويلة المدى لها، تتبنى ممارسة التخطيط لأفرادها لتوقع تأثير هذه العوامل على الأفراد، بينما الشركات التي لا تمارس التخطيط للأفراد، عادةً لا تقوم من الأساس بدراسة العوامل الخارجية، أي لا تقوم بإجراء تخطيط طويل المدى.

3- إن 72% من المنظمات المشمولة في الدراسة أكدت تحسين أداء المنظمة العام، وبالأخص تحسين الربحية، نتيجة ممارستها لتخطيط الموارد البشرية.

4- وجد الباحث أن السبب وراء المنظمات التي تتبنى عملية التخطيط لأفرادها نابع من اقتناع الإدارة العليا فيها بأهمية هذه الممارسة باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في سوق العمل، بينما السبب وراء المنظمات التي لا تخطط لأفرادها، يعود إلى اعتبار المدراء التنفيذيين فيها أن هذه الممارسة مكلفة وغير فعالة، وبعضهم يخاف من فشل هذه الخطط بسبب تعرضهم لخبرات تخطيط فاشلة في الماضي.

وأجرى (Alpander, 1980) دراسة هدفت إلى الكشف عن الوضع الفعلي لتخطيط الموارد البشرية في (195) منظمة أعمال من أكبر المنظمات في الولايات المتحدة، وذلك من خلال استبانة صممت للإجابة عن أسئلة الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى هذه النتائج:

1- أكثر من (95%) من المنظمات المشمولة في الدراسة تنخرط بشكل من الأشكال في التخطيط طويل الأجل للمنظمة، من أجل تحديد استراتيجياتها المستقبلية، و(80%)

منها تحتوي خططها طويلة الأجل على التخطيط للموارد البشرية، ولكن (70%) من المنظمات التي تخطط لمواردها البشرية تتعلق خططها بالتخطيط للتقدّم الوظيفي على مستوى الإدارات العليا فقط.

2- بيّنت الدراسة وجود علاقة واضحة بين حجم المنظمة والمستوى الهرمي الذي تطوّر له خطط الموارد البشرية، حيث أن (80%) من المنظمات التي تحوي (3000) موظف فأقل تطور لها خطط للموارد البشرية على المستوى العام فقط، وكلما زاد العدد، اتسعت قاعدة التخطيط للموارد البشرية لتشمل الوحدات والأقسام الإدارية الأخرى.

كما أوصى الباحث في هذه الدراسة بتصميم مداخل جديدة لتطوير خطط الموارد البشرية، بحيث يمكن تطبيقها في جميع المنظمات مهما كان حجمها، وأيضًا بإعطاء مدراء الأقسام حرية أكبر في اتخاذ قرارات تتعلق بالأفراد المسئولين عنهم مباشرة والتخطيط لهم.

نستطيع أن نستنتج من هذه الأدلة ان المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي – وعلى جميع المستويات التنظيمية – وتطبيقه بطريقة صحيحة أمر مهم جداً لأداء المنظمات الفعال في بيئة متغيرة.

ب – الدراسات العربية:

هدفت دراسة (Abu-Doleh, 2000) إلى التعرف على وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن، من خلال مدى ارتباطه مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأهم الفوائد المتوقعة منه، إضافة إلى أهم المعيقات المؤثرة على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بينت النتائج أن (59%) من الشركات المالية فيها تخطيط رسمي للموارد البشرية، بينما (45.8%) من الشركات الصناعية تحوي تخطيطًا رسميًا للموارد البشرية، و (51.2 %) من مجموع الشركات الصناعية والمالية.

2- بينت النتائج أن (64.7%) من الشركات المالية فيها تخطيط للموارد البشرية يرتبط جزئياً بالاستراتيجية العامة للشركة، بينما (83.3%) من الشركات الصناعية بينت ذلك. كما بينت النتائج أيضاً أن (35.3%) من الشركات المالية و(16.7) من الشركات الصناعية لديها تخطيطاً للموارد البشرية يرتبط بالكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

3- دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القطاعين المالي والصناعي فيما يتعلق بوجود تكامل كامل بين تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتشير قيم المتوسطات الرتب أن هذه الفروق هي لصالح القطاع المالي.

4- فيما يتعلق بالمعيقات التي تواجه درجة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، فقد بينت النتائج أن الاستجابات للقطاعين فيما يتعلق بثقافة المنظمة، أوعدم مساندة الإدارة العليا لأنشطة إدارة الموارد البشرية، أو قلة المعلومات المتعلقة بسوق العمالة هي معيقات ذات أهمية عظيمة على جهود تخطيط الموارد البشرية. كما بينت أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين القطاعين فيما يتعلق بمعيقات نقص كفاءات تخطيط الموارد البشرية، أو النقص في التخطيط الاستراتيجي الرسمي، والمستوى المتدني لدائرة إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل المنظمة، وهي لصالح القطاع الصناعي.

أما دراسة (الناطور، 2000) فقد هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني، من حيث: طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة(مدى توافرها – مدى دقتها – مدى استخدامها)، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع العام الأردني.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- كشفت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة.

2- كشفت الدراسة أن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية - المعنية بتخطيط القوى العاملة - لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبيًا.

3- هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعيها (المادي والمعنوي) الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة، ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

أجرت (النابلسي، 2000) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. وتمثلت عينة هذه الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية العليا العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1- لدى (57,3 %) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم (42,7%) غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

2- تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

3- لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

وقد هدفت دراسة أخرى قام بها (Al-shammari, 1998) إلى التعرف على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية، ومدى جاهزية واستعداد هذه المنظمات للتطبيق الفعلي والفعال لعملية تخطيط الاستراتيجية، وأثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المنظمة. وقد اشتملت الدراسة على (37) منظمة من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي لعام

(1997). واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- (39%) من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المشمولة في هذه الدراسة تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي. بينما (61%) منها لا تطبق التخطيط الاستراتيجي.

2- لدى المنظمات المشمولة في هذه الدراسة مستوى جيد من سهولة الاتصالات على القنوات الأفقية من أعلى إلى اسفل، بينما تعاني من مستوى متدنٍ على قنوات الاتصال من أسفل إلى أعلى.

3- هناك درجة عالية من المركزية في عمليات التخطيط بشكل عام، والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص محصورة في الإدارة العليا للمنظمات موضوع هذه الدراسة.

4- إن نظم المعلومات في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المشمولة في هذه الدراسة ذات فعالية متوسطة في خدمة المنظمة وأهدافها .

وأجريت دراسة أخرى قام بها (حمامي والشيخ 1995) هدفت إلى تحديد مدى وضوح التخطيط الاستراتيجي لدى مديري منظمات الأعمال الأردنية، والتعرف على مدى تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم المنظمة، وعمرها، وطبيعة عملها) على وضوح هذا المفهوم. كما هدفت إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي، والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية، إضافة إلى تحديد اتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. وقد شملت هذه الدراسة (182) مديرًا (مدير عام أو من يقوم بمهامه). واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- (41%) من مديري منظمات الأعمال الأردنية لديهم غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

2- يميل مديرو منظمات الأعمال الأردنية إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية.

3- تأخذ العوامل المادية أكثر من غيرها من العوامل الأخرى ـ كالمنافسة، والعوامل الاجتماعية، والتكنولوجيا ـ عند وضع الخطط الاستراتيجية في منظمات الأعمال الأردنية.

4- لدى مديري منظمات الأعمال الأردنية اتجاهات إيجابية نحو عملية التخطيط الاستراتيجي.

5- إن مديري منظمات الأعمال الأردنية الحديثة أكثر فهمًا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في المنظمات القديمة.

قام كل من (الفرحان والسكر 1995) بدراسة هدفت إلى تحليل النهج الاستراتيجي المتبع في عملية التخطيط التنموي الأردني من خلال مجالات تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير غاياتها التنظيمية وفق فلسفة الدولة التنموية ووضع الأولويات والبدائل الاستراتيجية في ظل الغايات التنموية، وتطبيق الاستراتيجية التنموية وتقويم إنجازاتها. وتمثلت عينة هذه الدراسة من الأمناء العاملين والمديرين في المستويات الإدارية العليا في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية. وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

1- يولي مديرو الإدارة العليا في الوزارات والمؤسسات الحكومية أهمية بالغة في تصنيف الأهداف إلى أهداف رئيسة وفرعية، وفق الغايات التنظيمية للمؤسسة، ويأخذون بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في وضع الخطة التنموية.

2- التخطيط المتبع في الأردن هو لتحقيق غايات أو اهداف مشروعات وبرامج تنظيمية.

3- غياب الرؤية الاستراتيجية التنموية الواضحة محددة المعالم، وأن كل ما هنالك هو آلية تصنيف الأهداف وتحقيقها وفق مشروعات وبرامج تنموية.

أما دراسة (العبود وآخرون، 1993) فقد هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط للقوى العاملة على مستوى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد أهم

المشكلات التي تحد من فعالية التخطيط للقوى العاملة في تلك الأجهزة، واقتراح الحلول المتاحة لمواجهة تلك المشكلات.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- عدم وجود إدارات بمسمى (إدارات التخطيط للقوى العاملة) يعلم بها المديرون في جميع الأجهزة الحكومية في المملكة.

2- عدم ممارسة الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة لمهام واختصاصات التخطيط للقوى العاملة، من حيث تحديد أنواع الوظائف وإعداد خطة القوى العاملة ومتابعتها وتنفيذها.

3- إن المعلومات الخاصة بالتخطيط للقوى العاملة غير متوافرة بشكل كبير لدى الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة، أما المتوافرة منها فهي غير دقيقة وغير مستخدمة بشكل كبير.

وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد إدارات متخصصة بالتخطيط للقوى العاملة في جميع الأجهزة الحكومية، وضرورة أن تمارس هذه الإدارات جميع أنشطة التخطيط وفقًا للأساليب العلمية، وضرورة إنشاء نظم معلومات الموارد البشرية وإعادة تخطيط القائم منها وتشغيلها على أسس علمية سليمة.

وجاءت دراسة (شيبان، 1993) للتعرف على واقع استخدام القوى العاملة في الجهاز الحكومي المدني في عمان، وتحديد خصائص جهاز العاملين بالأجهزة الحكومية، وتحديد المشكلات التي تحد من تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي، وقد أجريت الدراسة على عينة شملت 160 مديرًا عامًا من مديري الأجهزة الحكومية، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستبياني.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود مؤشرات تعكس إلى حد ما الاحتياجات من القوى العاملة بالجهات الحكومية، حيث أشار 95.5% من عينة الدراسة إلى وجود مؤشرات عن احتياجات جهات عملهم من القوى العاملة بدرجة كبيرة (35.1%)، وإلى حد ما (60.8%).

2- أكد 71.1% من مفردات العينة وجود صعوبات كبيرة ومتوسطة في توفير الكوادر الوطنية اللازمة للعمل في الأجهزة الحكومية، وتمثلت هذه الصعوبات في محدودية العرض من الكوادر الفنية والمتخصصة، ونقص الخبرة العملية، وعزوف الكادر الوطني عن بعض الوظائف الحرفية والميدانية.

3- أكد 85.6% من العينة، وجود اهتمام بالتخطيط الوظيفي للموظفين بجهات عملهم، في مقابل 13.4% أشاروا إلى عدم وجود اهتمام بهذا الجانب الذي اعتبر عدم تواجده أحد المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

وقد أوصى الباحث في نهاية دراسته باعتماد نشاط التخطيط للقوى العاملة بشكل رئيس في الأجهزة الحكومية، والنظر إليه كتخطيط بعيد المدى، يتم ضمن إطاره وضع البرامج المتوسطة وقصيرة المدى، وضرورة إنشاء دوائر لتخطيط القوى العاملة، وتقدير احتياجاتها،على أسس علمية دقيقة.

نلاحظ أن اهتمام الدراسات العربية بموضوع التخطيط الاستراتيجي هو حديث نسبيًا، فقد بدأ في فترة التسعينيات من القرن العشرين. ومعظمها حاول التعريف بتقنية التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مدى تطبيق عناصره ومرتكزاته.

منهجيـــة الدراســـة:

تحتوي منهجية الدراسة الحالية على الجانب الميداني Fieldwork والذي يشمل: وصف مجتمع وعينة الدراسة- أداة جمع البيانات – فحص صدق محتوى الاستبانة – وسيلة توزيع الاستبانة – ثبات أداة الدراسة.

يتكون المجتمع الكلي للدراسة من جميع منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية، والتي يوجد بها قسم متخصص في إدارة الموارد البشرية، والبالغ عددها (96) منظمة (أبو زيد، 2003؛ دليل سوق عمان المالي). وقام الباحثان بتطوير استبانة بعد استعراض شامل للأدبيات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة. بعد ذلك تم فحص صدق المحتوى Content Validity للاستبانة من خلال عرضها على خمسة

أكاديميين واثنين من مديري إدارة الموارد البشرية من أفراد العينة المبحوثة. ومن ثم تم توزيع عشر استبانات على عينة مختارة من مجتمع الدراسة Pilot Study، وذلك للتعرف على مدى فهم هذا المجتمع للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها، ولقد تم أخذ مقترحات وآراء تلك العينة المختارة من مجتمع الدراسة بعين الاعتبار عند تطوير الاستبانة بشكلها النهائي . وبعد ذلك تم توجيه رسالة تغطية مع كل استبانة إلى مديري إدارة الموارد البشرية، حيث إنهم المعنيون بتعبئة الاستبانة في كل من مجتمع الدراسة لتسهيل عملية جمع المعلومات، ولتوضيح عملية الإجابة عن أسئلة الاستبانة. ومن الجدير بالذكر أن عملية توزيع الاستبانات على مديري إدارة الموارد البشرية واستردادها قد تمت بالأسلوب الشخصي (باليد)، وليس عن طريق البريد، وذلك لضمان تعبئتها بالشكل السليم ولتجنب قلة الردود كما هو الحال بالطرق الأخرى. حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانات وعدد 96 استبانة وهي تمثل المجتمع الكلي للدراسة. وبلغ عدد المنظمات التي أعادت الاستبانة الخاصة بها (82) منظمة، منها (42) منظمة تعمل في القطاع العام الأردني، و(40) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني. وكانت جميع الاستبانات المعادة صالحة للاستخدام والتحليل الإحصائي. وبنسبة استرجاع (84.5%). وهذه النسبة عالية وتمثل الغالبية العظمى لمنظمات مجتمع الدراسة، وبالتالي يمكن الوثوق بتعميم نتائج هذه الدراسة.

كذلك تم قياس ثبات الأداة Instrument Reliability لهذه الدراسة باحتساب قيمة Cronbach Reliability Coefficient Alpha ، وكانت نتيجة ثبات أداة القياس هي (82%)، وهي نسبة مرتفعة ومطمئنة وتشير الى ثبات أداة القياس، وهذ النسبة تعد مقبولة لأغراض التحليل.

محـددات الدراسـة:

1- واجه الباحثان أثناء إعداد هذه الدراسة بعض الصعوبات كان أهمها قلة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، وخاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية.

2- عدم سماح الإدارات العليا في بعض المنظمات – قيد الدراسة – للباحثين بتوزيع الاستبانة على مديري إدارة الموارد البشرية فيها. وكذلك رفض بعض المديرين في إدارة الموارد البشرية تعبئة الاستبانة، والإجابة عنها، على اعتبار أن الأمور الاستراتيجية تعتبر من أسرار المنظمة، وهذا أدى بدوره إلى تقليل نسبة توزيع واسترجاع الاستبانات.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضًا وتحليلاً للنتائج الميدانية ومناقشتها في إطار أهداف الدراسة و أسئلتها وفرضياتها، حيث يشمل هذا الجزء وصفًا للخصائص الديموجرافية والتنظيمية والمؤسسية لعينة الدراسة، وكذلك الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية:

يبين الجدول رقم (2)، وصف خصائص عينة الدراسة الديموجرافية المتمثلة في الجنس والعمر والمستوى التعليمي.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموجرافية (حجم العينة= 82)

الجنس		
ذكر	75	91.5
أنثى	7	8.5
العمر		
30 سنة فأقل	2	2.4
31-40 سنة	8	9.8
41-50 سنة	45	54.9
51 سنة فأكثر	27	32,9
المستوى التعليمي		
دبلوم كلية مجتمع فأقل	31	37.8
الشهادة الجامعية الأولى	42	51.2
دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	9	11

ويشير الجدول رقم (2)، إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (91.5%)، في حين بلغ عدد الإناث في عينة الدراسة (7)، مشكلاً ما نسبته (8.5%). ويمكن أن يعزى تدني نسبة النساء العاملات في منظمات الأعمال الأردنية كمديرين لإدارة الموارد البشرية إلى وجود بعض المعوقات الإدارية والاجتماعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abu-Doleh 2000; Abu-Doleh 1996) .

أما عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، فيشير الجدول رقم (2) إلى أن نسبة المديرين الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (41-50) سنة بلغت (54.9%)، في حين بلغت هذه النسبة (32.9%) للفئة العمرية (51 سنة فأكثر). وبلغت نسبة المديرين في الفئة العمرية (31-40) سنة (9.8%). وبلغت هذه النسبة للفئة العمرية (30 سنة فاقل) (2.4%). ويدل هذا التوزيع على أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الأعمار التي لديها خبرة عملية كافية.

أما عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيشير جدول (2) إلى أن ما نسبته (51,2%) من المديرين (عينة الدراسة) يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس). وبلغت نسبة المديرين الذين يحملون شهادة دبلوم مجتمع فأقل (37.8%). في حين جاءت نسبة الذين يحملون درجة الماجستير أو الدكتوراه (11%).

ويتضح لنا من النتائج ذات العلاقة بالمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، أن المديرين هم ذوو المؤهلات العلمية العالية. وتدل هذه النتيجة على مدى توافر الكفاءات العلمية في المنظمات الأردنية. وبالتالي قدرة هذه المنظمات على تبني أساليب وتقنيات إدارية حديثة، ومنها التخطيط الاستراتيجي في ممارساتها الإدارية.

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات التنظيمية:

يبين الجدول رقم (3) وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات التنظيمية والمتمثلة في الخبرة الإجمالية، والخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، وحجم المنظمة، وعمرها.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التنظيمية(حجم العينة=82)

المتغيرات التنظيمية	التكرار	النسبة %
الخبرة الإجمالية		
10 سنوات فأقل	12	14.6
11-15 سنة	38	46.3
16سنة فأكثر	32	39.1
الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية		
5 سنوات فأقل	23	28
6-10 سنوات	37	47.6
11- سنة فأكثر	20	24.4
المستوى الإداري		
إدارة دنيا	21	25.6
إدارة وسطى	53	64.6
إدارة عليا	8	9.8

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الإجمالية، يبين جدول رقم (3)، أن ما نسبته (46,3%) من المديرين لديهم خبرة إجمالية تتروواح من (11-15) سنة، وأن ما نسبته (39.1%) من المديرين لديهم خبرة تعادل أو تزيد على 16 سنة.

في حين بلغت نسبة المديريــن الذين لديهــم خبرة إجمالية تعــادل أو تقــل عن (10 سنوات) (14.6%). وتشير هذه النتائج إلى أن متوسط خبرة المديرين عالية نسبيًا. وتشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات الأردنية تمتلك خبرات إدارية لا بأس بها، تمكنها من استخدام مداخل ومفاهيم إدارية حديثة ومتقدمة إذا ما أرادت ذلك.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، فتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3)، إلى أن ما نسبته (47.6%) من المديرين – عينة الدراسة – لديهم خبــرة في مجال إدارة الموارد البشريــة تتــراوح من (6-10) سنوات، كما بلغت نسبة المديرين الذين لديهم خبرة تعادل أو تقل عن (5) سنوات في مجال إدارة الموارد البشرية (28%)، في حين بلغت نسبة المديرين الذين تعادل خبرتهم أو تزيد عن (11) سنة (24،4%). وتشير هذه النتائج إلى أن المديرين

لديهم خبرة عالية نسبيًا في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد تدل هذه النتيجة على أن هناك ثباتًا وظيفيًا وانخفاضًا في معدل دوران العمل في المنظمات ، وقد يعزى ذلك إلى المحدودية في سوق العمل الأردني، أو إلى أن نظام الترقيات والتقدم الوظيفي في هذه المنظمات بطيء نسبيًا.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري، نلاحظ من الجدول رقم (3) أن ما نسبته (64.6%) من المديرين يحتلون مناصب إدارية وسطى، كما بلغت نسبة المديرين الذين يحتلون مناصب إدارية دنيا (25,6). بينما يشير هذا الجدول الى أن ما نسبته (9.8%) من المديرين يحتلون مناصب إدارية عليا.

ويدل هذا التوزيع على أن مديري إدارة المواد البشرية يتمركزون في المناصب الادارية الوسطى والدنيا. وتعد هذه النتيجة منطقية إلى حد ما، ذلك أن معظم مديري إدارة الموارد البشرية يصنفون إلى إدارة وسطى؛ لأنهم يتمركزون في دوائر أوأقسام وظيفية، وبالتالي يكون معظمهم مديري أقسام أو دوائر. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Abu-Doleh, 1996؛ أبو زيد، 2003).

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات المؤسسية:

يبين الجدول رقم (4) وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات المؤسسية والمتمثلة في نوع القطاع (عام، خاص)، طبيعة عمل القطاع، حجم المنظمة، وعدد العاملين في دائرة أو قسم إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المؤسسية (حجم العينة=82)

المتغيرات المؤسسية	التكرار	النسبة %
نوع القطاع		
عـــام	42	51.2
خاص	40	48.8
طبيعة عمل القطاع الخاص		
بنوك وتأمين	21	52.5
صناعة	13	32.5
خدمات	6	15
طبيعة عمل القطاع العام		
وزارة	15	35.7
دائرة مركزية	12	28.6
مؤسسة عامة	15	35.7
حجم المنظمة		
كبيرة (501 موظف فأكثر)	37	45.1
متوسطة (251–500 موظف)	31	37.8
صغيرة (250 موظفا فأقل)	14	17.1
عدد العاملين في دائرة/ قسم إدارة الموارد البشرية		
5 موظفين فأقل	6	84.1
6–10 موظفين	8	9.8
11 موظفا فأكثر	5	6.1

ويشيرالجدول رقم (4) إلى أن ما نسبته (51.2%) من المديرين هم من منظمات القطاع العام، في حين بلغت نسبة المديرين من منظمات القطاع الخاص (48,8%). كما يبين الجدول أن ما نسبته (52.5%) من مديري القطاع الخاص هم من القطاع المالي (بنوك، وتأمين)، في حين بلغــت نسبة هؤلاء المديريــن من القطاع الصناعي (32.5%) و(15%) من القطاع الخدمي.. كما يشير الجدول إلى تساوي نسبة تمثيل المديرين المبحوثين في القطاع العام في كل من الوزارات والمؤسسات العامة، وبنسبة تمثيل بلغت (35.7%)، بينما بلغت نسبة تمثيلهم في الدوائر المركزية (28.6%). ويبين جدول (4) أن نسبة المديرين الذين يشكلون عينة الدراســة من المنظمــات كبيــرة الحجــم قد بلغــت (45.1%)، في حين بلغت هذه النسبة (37,8%) من المنظمات متوسطة الحجم. أما نسبة

المديرين من المنظمات صغيرة الحجم فقد بلغت(17,1%). وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير المؤسسي الأخير، وهو عدد العاملين في دائرة أو قسم إدارة الموارد البشرية، فيشير الجدول رقم (4) إلى أن الغالبية العظمى من المديرين يعملون في منظمات يعادل أو يقل عدد العاملين فيها في دائرة أو قسم إدارة الموارد البشرية عن (5) موظفين، حيث بلغت نسبتهم (84.1%)، بينما بلغت هذه النسبة (9.8%) في المنظمات التي يتروواح عدد العاملين فيها في دائرة أو قسم إدارة الموارد البشرية بين (6-10) موظفين، بينما بلغت هذه النسبة (6.1%) في المنظمات التي يعادل أو يزيد عدد العاملين فيها في دائرة أو قسم إدارة الموارد البشرية على (11) موظفا. وهذه النتيجة يمكن أن تكون مؤشرًا على قلة الاهتمام بدائرة إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها:

السؤال الأول: هل توجد خطة رسمية لعملية التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟

إن الذي عكسته الفرضية الأولى للدراسة هو: " هناك ضعف في وجود وتوافر عملية التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية". ويبين الجدول رقم (5) النتائج ذات العلاقة بذلك.

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف وجود عملية التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم (حجم العينة=82)

تصنيف وجود عملية التخطيط الاستراتيجي	القطاع العام		القطاع الخاص	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
توجد عملية تخطيط استراتيجي*	14	33.3	19	47.5
لا توجد عملية تخطيط استراتيجي	28	66.7	21	52.5
المجموع	**42**	**100**	**40**	**100**

* تم اعتبار وجود خطة عمل لمدة (3) سنوات فأكثر، مؤشرًا على وجود عملية التخطيط الاستراتيجي.

يشير جدول (5) أن ما نسبته (66.7%) من المديرين في القطاع العام الأردني، لا يتواجد في منظماتهم عملية التخطيط الاستراتيجي. بينما بلغت هذه النسبة (52.5%) في منظمات القطاع الخاص الأردنية. مما يدل على ضعف في وجود عملية التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاعين (العام والخاص). ولكنه أقل ضعفًا في منظمات القطاع الخاص. وتأتي هذه النتيجة متفقة مع فرضية الدراسة الأولى.

السؤال الثاني: هل توجد خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟. إن الذي عكسته الفرضية الثانية من الدراسة هو:" يوجد ضعف في وجود وتوافر خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية". ويبين الجدول رقم (6) النتائج ذات العلاقة.

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف وجود خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية(حجم العينة=82)

تصنيف وجود خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية	القطاع العام		القطاع الخاص	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
توجد خطة استراتيجية جزئية وغير متكاملة لإدارة الموارد البشرية	26	61.9	22	55
توجد خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية	3	7.2	11	27.5
لا توجد خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية	13	30.9	7	17.5
المجموع	**42**	**100**	**40**	**100**

يبين جدول (6) أن ما نسبته (61.9%) من المديرين في القطاع العام تتواجد في منظماتهم خطة استراتيجية جزئية وغير متكاملة لإدارة الموارد البشرية. بينما بلغت هذه النسبة (55%) في منظمات القطاع الخاص. وفيما يتعلق بوجود خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية فقد كانت النسبة متدنية جدًا في منظمات القطاعين (العام والخاص)، فقد بلغت هذه النسبة (7.2%) لمنظمات القطاع العام، و(27.5%) لمنظمات

القطاع الخاص. كما يشير الجدول أعلاه إلى أن ما يقارب ثلث منظمات القطاع العام وبنسبة 31%، وما نسبته 17.5% من منظمات القطاع الخاص لا توجد لديها خطط استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وهذه النتيجة قد تفسر على أن المنظمات المبحوثة تعمل على أسس زمنية قصيرة عند التخطيط لمواردها البشرية ولا تعمل على أسس استراتيجية لإدارة مواردها البشرية في زمن أصبح التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات منظمات الأعمال الناجحة. وباختصار فتدل النتائج السابقة على ضعف في وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين (العام والخاص)، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع فرضية الدراسة الثانية.

وفيما يتعلق بالفرضية الثالثة للدراسة والتي تنص على أنه " لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو وجود خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية"، ويشير الجدول رقم (7) إلى اختبار الفرضية السابقة.

جدول رقم (7)

نتائج اختبار مان وتني (Mann - Whitney) لتصنيف وجود خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية حسب القطاع (حجم العينة =82)

التصنيف	متوسط الرتب		قيمةU	P الدالة الإحصائية
	القطاع العام	القطاع الخاص		
توجد خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية	28.42	37.62	476.23	0.04

يبين الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص، عند مستوى α =0.04، وهذه النتيجة تعني أن القطاع الخاص الأردني يمتلك خططاً استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية أكثر من القطاع العام، وذلك حسب قيم متوسط الرتب، حيث كانت 37.62 و 28.42 لمنظمات القطاع الخاص والقطاع العام على التوالي . وتعتبر هذه النتيجة منسجمة مع النتائج الموضحة في جدول رقم 6، وبناء على هذه النتيجة فقد تم رفض الفرضية الثالثة.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة عملية الربط والتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟

يبين الجدول رقم (8) النتائج ذات العلاقة بذلك.

جدول رقم (8)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عملية الربط والتكامل بين عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية (حجم العينة=82)

بيان السؤال	القطاع العام		القطاع الخاص	
	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدى وجود عملية الربط والتكامل بين عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية.	2.11	0.61	3.02	0.74

*تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إن رقم (1) يعني وجود ربط بدرجة قليلة جدًا، ورقم (5) يعني وجود ربط بدرجة كبيرة جدا.

يشير الجدول رقم (8) إلى ضعف في وجود عملية الربط والتكامل ما بين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام، وبوسط حسابي بلغ (2.11). بينما يشير الجدول إلى وجود عملية الربط والتكامل تلك في منظمات القطاع الخاص بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.02). كما تدل أرقام الانحراف المعياري المنخفضة نسبيًا على أن هناك تقاربًا في وجهات نظر المديرين حول مدى وجود عملية الربط والتكامل سالفة الذكر.

وفيما يتعلق بالفرضية الرابعة للدراسة والقائلة بأنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو وجود عملية الربط والتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل و بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى ادارة الموارد البشرية" ،ولأغراض اختبار

هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار مان وتني *(Mann - Whitney) لقياس الفروق بين المنظمات المبحوثة، وقد أظهرت نتائج ذلك الاختبار عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الرابعة.

السؤال الرابع: ما اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو كيفية الممارسة الفعلية لعناصر وأنشطة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؟. ويبين الجدول رقم (9) النتائج ذات العلاقة بذلك.

جدول رقم (9)

اتجاهات المديرين نحو كيفية الممارسة الفعلية لعناصر وأنشطة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (حجم العينة=82)

الأنشطـــة	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
تحديد رسالة/ غاية المنظمة	1.73	0.82
تحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة	1.8	0.74
تحليل البيئة الخارجية للمنظمة	1.93	0.64
تحليل البيئة الداخلية للمنظمة	2.21	0.56
تحديد استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية	2.34	0.91
تحديد سياسات وممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية	2.81	0.47

* تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي، حيث إن رقم (1) يعني ممارسة متدنية جدًا، ورقم (4) يعني ممارسة عالية جدًا.

يبين الجدول رقم (9) أن الأوساط الحسابية لفقرات هذا السؤال قد تراوحت ما بين (1.73-2.81). وهذا يعني أن المنظمات المبحوثة تقوم بتحديد رسالتها أو غايتها، وتحليل أهدافها واستراتيجياتها، وتحليل بيئتها الخارجية بدرجة ممارسة متدنية. حيث بلغ الوسط الحسابي للمجالات السابقة (1.73)، (1.8)، (1.93) على التوالي. بينما تقوم هذه المنظمات بدرجة متوسطة بتحليل بيئتها الداخلية، وتحديد استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، وتحديد سياسات وممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية. حيث بلغ

* لقد تم توضيح نتائج اختبار مان وتني بشكل مفصل في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقط (كما هو الحال في جدول رقم 7).

الوسط الحسابي لهذه المجالات (2.21)، (2.34) (2.81) على التوالي. وتدل أرقام الانحراف المعياري التي تراوحت بين (0.47- 0.91) على تقارب وجهات نظر المديرين .المبحوثين حول هذه المجالات.

وبناء على نتائج جدول رقم (9)، فإنه يتضح لنا الآن تفسير وتبرير النتائج سابقة الذكر في جدول رقم (5) وجدول رقم (6), إذ إن ضعف الاهتمام بأخذ رسالة أو غاية المنظمة بعين الاعتبار، وكذلك تدني الاهتمام بتحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة، وتدني الاعتماد على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة, جميع هذه العوامل ستؤدي إلى ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

وفيما يتعلق بالفرضية الخامسة للدراسة، والتي تنص على أنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α < 0.05) بين منظمات القطـــاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الكيفية التي تتم من خلالها الممارسة الفعلية لعناصــر التخطيط الاستراتيجي وأنشطته لإدارة الموارد البشرية" - فقد أظهرت نتائج اختبار مان وتني (Mann - Whitney) عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الخامسة.

السؤال الخامس: ما اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الأسباب أو المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية؟. ويبين الجدول رقم (10) اتجاهات المديرين نحو تلك المعوقات.

جدول رقم (10)

اتجاهات المديرين نحو الأسباب أو المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية (حجم العينة =82)

الأسباب أو المعوقات	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.	3.41	0.64
عدم الربط بين عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية.	3.25	0.78
المستوى الوظيفي المتدني للعاملين في دائرة الموارد البشرية.	3.12	0.77
عدم وجود نظام تغذية راجعة فعال في المنظمة.	3.01	0.61
ضعف الموارد المالية في المنظمة.	2.98	0.91
عدم تعاون المديرين الآخرين في المنظمة مع دائرة الموارد البشرية.	2.87	0.82
عدم توافر نظام للحوافز يرتبط بالأهداف الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.	2.73	0.72
سرعة تغير بيئة العمل.	2.7	0.92
عدم وضوح رسالة أوغاية المنظمة.	2.64	0.73
تدني كفاءة العاملين في دائرة الموارد البشرية على وضع خطة استراتيجية.	1.93	0.87

* تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي، حيث إن رقم (1) غير موافق بشدة، ورقم (4) موافق بشدة.

يبين الجدول رقم (10) أن الأوساط الحسابية لفقرات هذا السؤال قد تراوحت بين (1.93-3.41). كما يشير هذا الجدول إلى أن عدم وجود دعمٍ كافٍ من قبل الإدارة العليا، وعدم الربط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، والمستوى الوظيفي المتدني للعاملين في دائرة إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال – معوقات من أبرز وأقوى المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية، حيث بلغت الأوساط الحسابية لهذه المعوقات (3.41)، (3.25)، (3.12) (3.01) على التوالي.كما أن ضعف الموارد المالية، وعدم تعاون المديرين في الدوائر الأخرى مع دائرة إدرة الموارد البشرية، وعدم توافر نظام للحوافز يرتبط بالأهداف الاستراتيجية، وسرعة تغير بيئة العمل، وعدم وضوح رسالة أوغاية المنظمة – تمثل أيضًا معوقات تحول دون تبني تلك الخطة، ولكن بدرجة متوسطة. حيث بلغت الأوساط الحسابية لهذه المعوقات (2.98)، (2.87)، (2.73)، (2.7)، (2.64) على

التوالي. وفيما يتعلق بتدني كفاءة العاملين في دائرة إدارة الموارد البشرية على وضع خطة استراتيجية، يشير الجدول رقم (10) على أن هذا المعوق حصل على درجة موافقة متدنية من المديرين، وبوسط حسابي بلغ (1.93). وقد يعزى ذلك إلى المستوى التعليمي العالي والخبرة العالية لأفراد عينة الدراسة. كما تدل أرقام الانحراف المعياري والتي تراوحت (0.61–0.92) على أن هناك تقاربًا في وجهات نظر المديرين حول وجود مثل هذه المعوقات.

وفيما يتعلق بفرضية الدراسة السادسة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الأسباب أوالمعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية" فقد أظهرت نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص الأسباب أوالمعوقات المذكورة أعلاه في جدول رقم (10) وتأثيرها على تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وهذا يعني أن مديري منظمات القطاع العام ومديري منظمات القطاع الخاص الأردني لديهم اتجاهات متشابهة نحو المعوقات التي يواجهونها في عملهم الإداري.

ملخص النتائج والتوصيات:

ملخص لأهم النتائج:

يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

أظهرت النتائج أن نسبة تمثيل المديرين من منظمات القطاع العام في هذه الدراسة كانت أكبر بقليل من تمثيل المديرين من منظمات القطاع الخاص. كما بينت النتائج أن الغالبية العظمى من المديرين المبحوثين وبنسبة (91.5%) منهم من الذكور، وأنهم ذوو تأهيل علمي عالٍ، إذ إن (62.2%) منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، وأن متوسط أعمارهم وخبراتهم مرتفع نسبيًا، إذ إن هناك ما نسبته (87,8%) من المديرين تزيد أعمارهم على (41سنة)، وأن ما نسبته (85.4%) منهم تزيد خبراتهم الإجمالية عن (11) سنة. كما أن غالبيتهم وبنسبة (90,2%) من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وأن ما

نسبته (72%) من المديرين تزيد خبرتهم في مجال إدارة الموارد البشرية على (11) سنة. كما أن اكثر من النصف بقليل من المديرين في منظمات القطاع الخاص يعملون في قطاع البنوك والتأمين، في حين يتركز معظم المديرين في منظمات القطاع العام في الوزارات والمؤسسات العامة،أضف إلى ذلك أن غالبيتهم وبنسبة (82.6%) يعملون في منظمات أعمال كبيرة أو متوسطة الحجم.

أظهرت النتائج – أيضًا – أن ما نسبته (66.7%) من المديرين في منظمات القطاع العام، و(52.5%) من المديرين في منظمات القطاع الخاص لا يتواجد في منظماتهم عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن ما نسبته (61.9%) من المديرين في منظمات القطاع العام، و(55%) في منظمات القطاع الخاص تتواجد في منظماتهم خطة استراتيجية جزئية وغير متكاملة لإدارة الموارد البشرية. وفيما يتعلق بغياب مثل هذه الخطة في منظمات القطاعين (العام والخاص)، فقد بلغت النسبة لمنظمات القطـــاع العـــام (30.9%)، و(17.5%) في منظمات القطاع الخاص، وأظهرت النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) بين منظمات القطاعين فيما يخص ذلك، وكانت لصالح منظمات القطاع الخاص.

كما أظهرت النتائج أن درجة عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية متدنية بالنسبة لمنظمات القطاع العام، وبوسط حسابي بلغ (2.11). وكانت درجة عملية الربط بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.02). كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل تلك. وبينت النتائج – أيضًا – أن درجة الممارسة الفعلية لأنشطة وعناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص جاءت معظمها متدنية نسبيًا، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية فيما يخص ذلك.

كذلك أظهرت النتائج أن عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا، وغياب عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي ككل والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والمستوى الوظيفي المتدني للعاملين في دائرة إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال - من أبرز المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص. وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية فيما يتعلق بأثر هذه المعوقات على تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

التوصيـــــات:

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

1- ضرورة إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي يشهدها القطاع العام والخاص الأردني، واعتبار التفكير الاستراتيجي منهج عمل لها.

2- ضرورة أن تعي منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية أهمية مشاركة جميع دوائر أو وحدات المنظمة في صيانة استراتيجياتها، وضرورة أن تعمل على تحقيق الربط لجميع خطط الدوائر الوظيفية - ومنها إدارة الموارد البشرية - مع الخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

3- ضرورة أن تعي وتدرك منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص أهمية دور إدارة الموارد البشرية، وتعمل على تنميتها وتطوير استراتيجياتها. وذلك من خلال تطوير قدرات وإمكانات العاملين فيها، بتوفير البرامج والدورات التدريبية الخاصة بإعدادهم وتأهيلهم استراتيجيًا.

4- ضرورة أن تأخذ منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية بعين الاعتبار جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي - من تحديد الرسالة أو الغاية المؤسسية، وتحليل الأهداف والاستراتيجيات، وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بمنظماتهم - وبدرجة عالية من الاهتمام قبل الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي.

5- ضرورة أن تعمل منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية على تذليل المشكلات والمعوقات التي تحول دون تبني خطط استراتيجية لإدارة الموارد البشرية فيها.

6- إجراء دراسات مستقبلية، للتعرف على الكيفية التي تتم من خلالها صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال الأردنية، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

7- إجراء دراسات مستقبلية للتعرف على أثر الخصائص الديموجرافية للمديرين، والخصائص التنظيمية والمؤسسية للمنظمات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجالات إدارة الموارد البشرية.

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية:

1. إبراهيم، محمد عاطف. 1975. "إدارة الأفراد". ***مجلة الكفاية الإنتاجية***، مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني، ع 1، القاهرة: [د.ن].
2. أبو زيد، ذياب. 2003. ***التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة***، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
3. الحسيني، فلاح؛ وحمدان الدوري. 2000. ***إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر***. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. حمامي، يوسف؛ وفؤاد الشيخ. 1995. "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية". ***مؤتــة للبحوث والدراسات***، مج 10، ع 6.
5. خطاب، عايدة. 1985. ***الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات***". القاهرة: دار الفكر العربي.
6. درّة، عبد الباري. 1994. ***الإدارة الحديثة.. المفاهيم والعمليات: منهج علمي تحليلي***". عمان، الأردن: المركز العربي للخدمات الطلابية.
7. شيبان، أمة اللطيف بنت شرف. 1993. استخدام القوى العاملة بالأجهزة الحكومية بسلطنة عُمان ومشكلاته. ***الإداري***. ع 54 (15): 23-57.
8. الشيخ، فؤاد؛ ومحسن مخامرة؛ وأميمة الدهان؛ وزياد رمضان. 2000. ***المفاهيم الإدارية الحديثــة***" ط 6، عمان، الأردن: ***مركز الكتب الأردني***.
9. العبود، إبراهيم؛ وعبد الرحمن السعيد؛ ومنصور المعشوق. 1993. ***تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، الأسس، المشكلات والحلول***. الرياض: معهد الإدارة العامة.
10. العقيلي، عمر وصفي. 1996. ***إدارة القــوى العاملــة***. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
11. العواملة، نائل. 1995. "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن". ***مؤتــة للبحوث والدراسات*** (السلسلة أ)، ع 10 (6): 51-85.

12. الفرحان، أمل؛ وعبدالكريم السكر. 1995. "النهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي الأردني". ***دراسـات***، مج 22، ع 2.

13. الملحم، إبراهيم. 1997. "التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام.. أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية". ***المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب***، مج 12، ع 23.

14. النابلسي، كرمة. 2000. "***التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية***". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

15. الناطور، محمد. 2000. ***تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

1. Abu-Doleh. J. D. 1996. ***Human Resource Management: Management Training and Development in the Jordanian Private Sector: Attitudes, Policies and Practices in the 1990s***. Unpublished Ph.D Thesis, Bradford Management Center, University of Bradford, UK.
2. Abu-Doleh, J. D. 2000. Human Resource Planning in Jordan: a Challenge for the Next Millennium. ***Middle East Business Review***, Vol. 4, No. 1, pp 57-68.
3. Abu-Doleh, J.D. 2003. Management Training and Development Needs Assessment Practices in the Jordanian Private and Public Sectors: Integrated or Isolated?. ***Journal of Transnational Management*** Development, International Management Development Association, Vol. 9, No. 2 and 3.
4. Alpander, G. G. 1980. Human Resource Planning in U.S. Corporations, ***California Management Review***. 4(2): 24-32
5. AL-Shammari, H. 1998. ***Strategic Planning in Jordanian Industrial Share-Holding Organization and it's Linkage to Organizational Effectiveness***. MBA Thesis, Yarmouk University, Irbid-Jordan.
6. Ansoff, H. I. & McDonnell, E. 1990. ***Implanting Strategic Management***. 2nd ed. Prentice-Hall, Inc.,UK.
7. Ansoff, H. I. 1995. ***Corporate Strategy***. McGraw-Hill Book Company, NY.
8. Bae, J. Lawler, J. 2000. Organizational and Human Resource Management Strategies In Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. ***Academy of Management Journal***, 43(3): 502-517.

9. Baird, L. & Meshoulam, I. 1988. Management Two Fits of Strategic Human Resource Management, ***Academy of Management Review***, 13: 166-128.
10. Bamberger, P.& Fiegenbaum, A. 2000. The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategyt, ***Academy Of Management Review***, 39(2).
11. Bamberger, P., Dyer, L. and Bacharach, S. B. 1990. Human Resource Planning in High Technology Entrepreneurial Startups, ***Human Resource Planning***, 13(1): 37-44.
12. Becker, B. & Barry Gerhart. 1998, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, ***Academy of Management Journal***, (39): 779-801.
13. Bryson, J. 1993. Strategic Planning for Public Services and Non-Profit Organization, ***Long Range Planning***, No. 6.
14. Budhwar, P.S., and Sparrow, P.R. 1997. Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India, ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 8, No. 4.
15. Budhwar,P,S. 2000. Strategic Integration and Devolvment of Human Resource Management in The UK Manufacturing Sector, ***British Journal of Management***, Vol. 11, pp. 285-302.
16. Burack, E. H. 1986. Corporate Business and Human Resources Planning Practices: Strategic Issues and Concerns, ***Organizational Dynamics***. 15 (1): 73-87.
17. Chandler, A. 1962. ***Strategy and Structure,*** Mass: M.I.T. Press, Cambridge.
18. Chew, I. K., and Chong, P. 1999. Effects of Strategic Human Resource Management on strategic Vision, ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 10, No. 6.
19. Denisi, A. and Griffin, R.W. 2001. ***Human Resource Management***. Boston: Houghton- Mifflin Co.
20. Devine, K. S. 1992. Strategic Human Resource Planning: A Union Perspective, ***Human Resource Planning***, 15 (3) :37-46.
21. Glaister, K. & Falshaw, J. 1999. Strategic Planning: Still Going Strong? ***Long Range Planning***, 32 (1): 107-116.
22. Huselid, M. A. 1993. The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management, ***Human Resource Planning***. 16 (3): 35-51.
23. Huselid, M.A.; Jackson, S.E.; and Schuler, R.S. 1997. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of

Firm Performance, ***Academy of Management Journal***, Vol. 40, No. 1, pp (171-188).

24. Khatri, N. 2000. Managing Human Resource For Competitive Advantage: A study of Companies in Singapore, ***International Journal Of Human Resource Management***, Vol. 11, No. 2, pp (336-365).
25. Li, J. 2003. Strategic Human Resource Management and MNEs' Performance in China, ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 14, No. 2, pp 157-173.
26. Miles, R. Snow, C. 1984. Designing Strategic Human Resource System, ***Organizational Dynamics***, 13: 36-52.
27. Mills, D. Q. 1985. Planning With People in Mind, ***Harvard Business Review***, 63(4): 96-107.
28. Mintzberg, H. 1987. Patterns in Strategy Formation, ***Management Science***, Vol. 24, No.9.
29. Nankervis, A; Compton, R.; Savory, L. 2002. Strategic Human Resource Management in Small and Medium enterprises, ***Asia pacific Journal of Human Resource***, 40(2): 261-275.
30. Nkomo, S. M. 1988. The Theory and Practice of HR Planning: The Gap Still Remains, In: ***Human Resource Management Perspectives and Issues***, (Ferris, G. R. and Rowland, K. M.), Allyn and Bacon, Inc. USA, pp. (30-37).
31. Othman, R.B. 1996. Strategic HRM: Evidence from the Irish Food Industry, ***Personnel Review***, Vol.25, No.1, pp (40-58).
32. Porter, M. E. 1980. ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors***, Free Press: New York.
33. Quinn, J. 1980. ***Strategies for Change: Logical Incrementalism***, Illinois, Irwin, Inc.
34. Rhyne, L. 1986. The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance, ***Strategic Management Journal***, Vol.7.
35. Steiner, G. 1979. ***Strategic Planning: What Every Manager Must Know***. Free Press, New York.
36. Willie, H. & Shirley, A. 1997. Strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks, ***Strategic Management Journal***, Vol. 18.
37. Wood, B. & Laforge, R. 1979. The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance, ***Academy of Management Journal***, Vol.22.

Evaluating Levels of Strategic Planning Practices in Human Resource Management : a Comparative Study Between Jordanian Public and Private Sectors

Dr. Jamal Abu-Doleh
Associate Professor

Dr. Loay Salhie
Assistant Professor

Faculty of Economy and Administrative Sciences
Mutah University - Jordan

Abstract

This study which is an exploratory and analytical in nature, aims at investigating the levels of strategic planning practices in human resource management in the Jordanian public and private organizations. 82 organizations from the total of 96 organizations which have a separate HR department have participated in this study. A self-completion questionnaire was distributed to 42 and 40 HR managers from the public and private organizations, respectively. Major research findings include that more than half of the responding organizations did not have a formal strategic planning, and even worse most of the these organizations did not have a formal and integrated HRM plans with the overall orgnizations strategic objectives. Also, the study results revealed many obstacles that encounter the adoption of strategic HRM plans.

Finally, and based on the results of the study the authors recommend that Jordanian public and private organizations are encourged to employ and make more use of corporate strategic planning and human resource strategic planning. Also, they are encouraged to integrate between these two level of strategic planning. Moreover, the authors recommend that Jordanian public and private organizations must make every efforts to overcome the problems which prevent them to have strategic human resource plans.

دور الأجهزة الحكومية والخاصة في الرقابة على مهنة تدقيق الحسابات بدولة الإمارات العربية المتحدة

الدكتور / الخضــر علــي موســى
رئيس قسم المحاسبة – كلية إدارة الأعمال
جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا
الإمارات العربية المتحدة

ملخــص:

يناقش هذا البحث دور الحكومة وجهات أخرى في الرقابة على مهنة التدقيق بدولة الإمارات العربية المتحدة. قد بدأت هذه الرقابة بالقانون رقم 22 للعام 1995، والذي خول وزارة الاقتصاد والتجارة جميع الصلاحيات المتعلقة بترخيص مكاتب وشركات التدقيق الخاصة بدولة الإمارات. وللقيام بمهام الرقابة أنشأت الوزارة مسجلاً خاصاً لتلقي الطلبات والبت فيها.

وقد تكونت لجنة خاصة من ذوي الاختصاص وتقوم بفحص طلبات المتقدمين واتخاذ القرار بشأنها. وقد خلصت الدراسة إلى أن الوزارة قد قامت بدورها كاملاً فيما يخص عملية الترخيص، إذ أن الدراسة توضح بجلاء أن دور وزارة الاقتصاد والتجارة كان محدوداً للغاية فيما يخص تطوير مهنة التدقيق.

أما جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات الإماراتية، فهي جمعية أهلية،من أهم أهدافها تطوير مهنة المحاسبة والتدقيق بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أنشأت الجمعية في عام 1997 ويوجد مركزها بإمارة الشارقة. وتعطي الجمعية للمحاسبين من مواطني الدولة حق العضوية الكاملة في حين تسمح للوافدين بحق الانتساب. وقد عقدت الجمعية الكثير من الندوات والدورات التدريبية للأعضاء، إلا أن دور الجمعية في تطوير المهنة كان قليل الأثر نظراً لأن قانون عام 1995 ركز الصلاحيات في الوزارة، وأيضاً بسبب شح إمكانات الجمعية.

References

1. Accountants and Auditors Association of the United Arab Emirates. 1997. ***The Association Statute***, Dubai, UAE.

2. Accountants and Auditors Association of the United Arab Emirates. 2002. ***Recommendations on Improvement of the Public Auditing Profession***, Dubi, UAE, September.

3. Adoption of the International Accounting Standards by All Public Companies in the UAE .2002. ***Al-Bayan Daily Newspaper***, UAE, May 6.

4. ***Federal Law No. 9 of 1975 on Organisation and Regulation of the Auditing Profession***. Ministry of Economy and Commerce, Abu Dhabi, UAE.

5. ***Federal Law No. 22 of 1995 on Organisation and Regulation of the Auditing Profession***. Ministry of Economy and Commerce, Abu Dhabi, UAE.

6. ***Federal Commercial Transactions Law of 1983***. Ministry of Economy and Commerce, Abu Dhabi, UAE.

7. El-Khider, Ali Musa. 2003. ***The Role of the State Audit Institution in the Financial Control and Accountability of the Government Entities, Corporations and State-Owned Enterprises (SOEs) of the United Arab Emirates***. Ajman University of Science and Technology, Faculty of Business Administration, Al-Ain Campus, UAE, Nov. (Unpublished paper).

8. Stock Exchange and Commodities Commission. 2000. ***Approved Regulations and Guidelines***, Council of Ministers. Abu Dhabi, UAE, pp.9-15.

should be in favour of more powers for both bodies to enable them participate in licensure and discipling of auditors and issuance and enforcement of code of ethics and auditing standards. As a byproduct of this study, it seems to be very interesting to investigate the perceprtions of investors and other users of financial statements about the auditor independence and the relevance and reliability of the audited financial statements.

therefore, the UAE Government may have to revise Law No. 22 of 1995 to empower AAA and SCC in the regulation of the public auditing profession. This will further strengthen the public confidence in the public auditing profession and increase efficiency of Abu Dhabi and Dubai Financial Markets.

This proposed change in the legal framework governing the regulation of the public auditing profession in UAE, however, will not yield results unless accompanied by capacity building efforts on the part of AAA. Thus, to assume a more effective role in the regulation and advancement of the public auditing profession, the AAA has to mobilize more human and financial resources and work closely with similar international and regional organizations which have more experience and better experience such as the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)and the Gulf Co-operation Council's Auditing and Accounting Organization (GCCAAO).

9. Research Summary and Conclusions:

This study endeavours to describe in some detail the role of the various government and private bodies which are involved in the regulation process of the public auditing profession of the UAE. the conclusions of this study tend to indicate that Law No. 22 of 1995 has vested MOEC with all the powers to control and regulate the public auditing profession. The role of both the Accountants' and Auditors's Association and Stock Commodities Commission in this respect had been very much marginalized. To reverse this position for a better and meaningful regulation of the public auditing profession, drastic changes have to be introduced in Law No. 22 of 1995. These changes

maintain confidential relationship according to which auditors should not disclose information of clients or any other information that they obtain during the auditing process. However, auditors are required to co-operate with the relevant government authorities and provide them with information which is in the public interest regarding the company which he is auditing provided that a court order is obtained authorising such authority for the information required. Moreover, Council of Minister's Decree 11 of 2000 which established the SCC requires all companies approaching Dubai and Abu Dhabi Financial Markets for listing to enclose audited financial statements in their application.

It is worth noting that there are no explicit provisions on the legal liability of practising auditors to third parties, that is, users of financial statements other than clients. This is in contrast to the practice in developed countries such as USA where auditors are also legally liable to third parties such as investors and creditors.

8. Research Policy Implications:

This study shows more clearly that Law No. 22 of 1995 concentrates almost all the powers of regulating the public auditing profession in the hands of MOEC at the expense of otherwise more relevant and capable bodies such as AAA and the government-controlled Securities and Commodities Commission (SCC). Consequently, while MOEC has exercised tight control over licensure of practicing auditors, it failed to enforce the code of professional ethics and design and publicize a set of auditing standards which are critical for professional auditing standards. To rectify this situation,

given a chance to defend himself and answer the allegations. Moreover, an auditor whose name has been struck off the register can apply to re-register after three years following the suspension of his membership. Besides, the AAA can also discipline member auditors by suspending their membership.So far, however, neither the Ministry nor the AAA have disciplined an auditor for misconduct. In an interview with the chairman of the sub-committee of auditor's offices of the AAA, he attributed lack of misconduct to two reasons. Firstly, audit offices observe the code of ethics because it is a condition for licence renewal. Secondly, since there are no national accounting and auditing standards, it is difficult to prove professional misconduct.

6. Auditing Standards in Use in UAE:

Generally speaking, apart from the qualification requirements and provisions on the need for practising auditors to be independent, Law No. 22 of 1995 lack any provisions on auditing standards that normally guide professional practice. In view of this, practising auditors tend to use American, British, Indian or other auditing standards which they have studied during the quest for basic and professional degrees. Moreover, because of lack of national auditing standards in the UAE, the AAA is very much in favour of using the International Auditing Standards.

7. Legal Liability of Auditors to Clients:

Law No. 22 of 1995 established legal liability to clients in the oath which all practising auditors have to take before they are engaged in professional practice(See section (2)above). Accordingly, auditors are legally liable to their clients to exercise due professional and to

7- To solicit any work for his profession by way of advertising or in a way which may be considered unprofessional.

8- To audit the accounts of a company which he has previously worked for as an employee unless he has left the company for a period more than two years.

Besides, an auditor will be held personally liable to pay damages if he commits misconduct or breaches the rules of professional conduct. If the firm is a partnership or the auditing was carried out by more than one auditor, they will be jointly and severally liable to compensate the company for their professional misconduct or negligence. In addition, the Ministry is empowered to carry out one of the following disciplinary measures:

1- Warning the auditor in writing and bringing to his attention the violation and requesting him not to repeat the same in future,

2- Suspending the auditor's licence for a period not exceeding two years.

3- Striking the auditor's name off the Register.

The Ministry may also carry out an investigation by questioning the auditor by way of a complaint filed with the Ministry or by request from the relevant authority. If the Ministry was to find the auditor's conduct constituted a crime, they may refer the matter to the Public Prosecutor to pursue a criminal action against the auditor. A Disciplinary Committee at the Ministry will then be formed by a decision from the Minister. This Committee will be chaired by a judge appointed by the Minister of Justice or the Chairman of the Justice Authority in the relevant Emirate. The auditor in question will be

5. Code of Professional Ethics:

In addition to detailing the application procedure and requirements for registering practising auditors, Law No. 22 of 1995 also have provisions related to the code of ethics which auditors are supposed to observe. In general these provisions aim at establishing independence and integrity of auditors and to avoid acts that can discredit the profession.Hence, according to the Law, an auditor registered with the Ministry is prohibited from carrying out any of the following activities:

1- He may not become a shareholder or establish a company or be a member of a board or be associated in any technical or administrative work or be an advisor for a company which he is auditing.

2- He may not be a partner or an agent for any person establishing a company or be a partner in any company or an employee of any of the partners in a company or related to any of them up to the fourth degree of a company which he is auditing.

3- He may not buy or sell shares which he hold during the period while he is auditing the accounts of that company.

4- To become a creditor or a debtor of a company for which he is auditing the accounts.

5- To carry out any commercial activities.

6- To carry out any work which may contradict the profession of auditing or may cause a great misconduct to the principles of the profession.

limited financial resources, the Association has carried out a questionnaire survey among auditing firms and offices in the UAE and published its results in the daily press (Al-Bayan Newspaper, May 2002). The questionnaire survey solicited the opinion of the public auditors on a wide range of issues such as preference for adoption of international accounting standards in UAE, merger of small auditing firms, impact of Law No. 22 of 1995 on the development of the auditing profession, the role of the Association in regulating the public auditing profession, training of UAE nationals in auditing offices, peer reviews, competition and audit fees. This questionnaire survey had an important policy implications for the AAA. It was on the basis of this research that the AAA has concluded that "International Accounting Standards are highly recommended to be implemented by all companies especially limited liability and public shareholding companies". Moreover, the Association is now endeavouring to establish a data base on all auditing firms and offices in the UAE. In this respect, the Association has contacted various government departments in different Emirates to obtain statistics on the public auditing offices and firms in terms of address, loctaion, telephone number and national and foreign counterparts. It is also noteworthy that the AAA has managed to create an awareness of the importance of the public auditing profession among the various users of financial statements in the UAE. The Association did this through press releases, organizing seminars and meetings, attending national and international conferences and publicising its activities through the media and the internet.

Likewise, the Association has made little progress regarding Emiratization of the auditing profession. To address the various problems which impede UAE nationals from joining the profession, the Association is proposing the following recommendations(AAA Recommendations, Sept. 2002):

a. establishing a local institute of certified public accountants to serve the local needs for qualified professionals, research, examinations and continuous education.

b. encouraging nationals to join the profession by copying the banks experience which were asked to hire a percentage of nationals on a quota basis. The AAA maintains that foreign ownership of auditing firms is not bad in case nationals will get their chance in training and a percentage of jobs.

c. as high risk and low income have caused many professionals to stay away from auditing, with the proper professional insurance, limited liability partnerships will offer more security for individuals to establish or join partnerships to practise free of high risk from others' misconduct.

d. by limiting the individual practices to UAE nationals only, the Auditor's Law will cause most of the auditing offices to form partnerships with a minimum of 25% national participation. Providing more alternatives like full foreign ownership with a certain percentage of national staff would be more reasonable in case no national partners are needed for the firm.

Notwithstanding these failures, however, it is fair to say that the AAA has made some success on other objectives. Thus, inspite of its

c. Encouraging the scientific research in order to:

1- achieve the profession's goals in developing its practising methods and standardise the accounting terms,

2- encourage authorship and translation in the profession's relevant fields,

3- issue periodicals, books and bulletins in the accounting and auditing subjects after obtaining the approval from the competent authorities, and

4- establish the necessary institutes and centres for the professional training.

In practical terms, however, the AAA had achieved little of these stated objectives so far. In particular, the role of the Association in the regulation and advancement of the public auditing profession had been very minimal. This is basically attributable to two reasons. Firstly, since the AAA was established in May 1997 after the issuance of Law No. 22 of 1995, much of the authority for regulation and advancement of the profession has already been assigned to the MOEC. Todate the Association is not a member of the Committee for Registering Auditors. However, at present the AAA is making serious efforts in liaison with MOEC to revise Law No. 22 of 1995 in a bid to give it more powers for that matter. In this respect, the AAA maintains that the "Law needs to be revised and complemented by more regulations without the many exceptions it has now which prevent any real change in the profession" (AAA Recommendations, Sept. 2002).

- to maintain up todate information on the profession in the UAE and abroad including the applications of the standards.

2. to participate in the preparation of the professionals and develop their abilities and qualification. This involves safeguarding the professional rights of the members, co-ordinating with the competent authorities and providing the employment opportunities to the members in accordance with the laws in force in the UAE.

3. to participate in the proposal of the necessary rules for the accountants' examination,when approved, and the rules for registering auditors at the MOEC and submit the same to the competent authorities for their information. This entails preparing the studies pertaining to the rules and ethics of the profession and submit them to the competent authorities to impose them on the practitioners of the profession.

The AAA relies on a number of means to achieve these stated objectives. Below are some examples of these means:

a. Organizing conferences and symposiums to exchange views and expertise in the field of accounting and auditing profession, to develop and train the persons working in this field, to seek help from the experts and specialised persons, and to encourage the exchange of expertise and information amongst the professionals working in UAE.

b. Forming specialised sub-committees to study certain subjects and make proposals and recommendations in that connection and participate in the conferences related to accounting and auditing profession.

President, the Secretary and the Financial Manager. The Executive Committee is responsible for follow-up and implementing the Board decisions and preparing for its meetings.

Objectives of the Association

According to the statute of the AAA, the main objective of the Association is to undertake the necessary measures for developing and consolidating the rules and standards in the practice of the profession of accounting and auditing in UAE. Specifically, the AAA has the following objectives:

1. To prepare and study the accounting and auditing standards and to submit the proposals for their development to the concerned authorities in UAE for ratification and issuance. To this effect,the AAA endeavours to achieve the following sub-objectives:

- to propose ways and means to organise the profession and enhance its professional performance.
- to propose the suitable organisation for the field control to ensure the implementation of the accounting and auditing standards by the chartered accountants and auditors so that they observe the rules and regulations of the profession and the prevailing economic laws of the UAE.
- to undertake all actions required by the competent authorities in UAE to develop the profession and enhance the efficiency of its services in the manner that supports the economic activity and optimise its effectivness.

1- the member has to fulfil all the conditions of the working membership except the condition of nationality. He must be holding a valid residence permit if his residency in UAE requires such a permit.

2- the auditing firm must be duly licensed by the concerned authorities in UAE.

3- affilliated members enjoy the right to discuss in the meetings of the General Assembly without having the right to vote or nominate as a candidate for the posts of Board of Directors and the right to practise the available activities.

3. Honorary membership: "The honorary members are those deemed by the Board of Directors to be given such membership from amongst the prominent and intellectual persons who have contributed tremendously or have high profile in the field of public services in the country but the terms of working membership do not apply to them"

The affairs of the AAA shall be managed by a Board of Directors consisting of eleven members elected by the General Assembly from among the working members by a secret ballot once every two years.These members can be reelected for similar terms. The Board of Directors has then formed sub-committees from among its members or from among the members of the Association experts to study some specific subjects. At present there are ten sub-committees for membership, information, quality, Emiratization of the auditing profession, finance, audit offices, symposium, standards and international relations. Finally, the chart also shows the Executive Committee which consists of the AAA's President, AAA's Vice

working members paying their subscriptions and who have been members for at least six months before its meeting. According to the AAA statute, all natural persons and the auditing firms licensed by the competent authorities of the UAE that fulfil the terms of membership may acquire the membership of the Association. According to the chair of the auditing offices sub-committee of the AAA, because membership is voluntary and costs annually Dhs 300, very few practising auditors and firms have chosen to be members.

In this respect, one can identify three types of membership of the AAA:

1. Working membership: "Its terms are as follows"

1- the person has to be a UAE national ,must maintain good behaviour and conduct and must enjoy the full civil eligibility.

2- must hold a university degree in accounting or the equivalent or a high diploma after the secondary school or he must be duly licensed by the MOEC and must be working in the field of accounting and auditing.

3- must accept the terms of statute of the AAA and its related instructions.This type of membership is subject to approval by the Board of Directors.Working members are entitled to the right for candidature and election for the posts of the Board of Directors and the right to vote in the meetings of the General Assembly.

2. Affilliated membership: "This type of membership is given to the expatriates and to acquire such membership the following conditions have to be met"

In addition to the committee responsible for registering auditors, the MOEC established a High Committee for the development of the auditing profession in the UAE in line with the provisions of Law 22 of 1995. The Accountants and Auditors Association (AAA) of the UAE is represented in this High Committee. However, lack of professional auditing standards, lack of local institutions for training potential practising auditors especially the nationals, lack of peer reviews and little progress on Emiratization of the profession indicate that the High Committee of the MOEC had little success on advancement of the public auditing profession in the UAE.

To complement these conclusions, the researcher approached few practicing auditors in Sharjah and asked them about the role of MOEC in regulating the public auditing profession of UAE. These auditors made it clear that apart from registering and licensing auditors to practise auditing, MOEC has loose control over the public auditing profession regarding enforcement of ethics and issuing auditing standards.

4. Role of the Accountants and Auditors Association (AAA) in the Regulation of the Public Auditing Profession:

Establishment and Organisation of AAA

On May 7 ,1997 H.E.the Minister of Labour and Social Affairs approved establishment of the Association of Accountants and Auditors (AAA) in the UAE by the Ministerial Decree No. 227 of 1997. According to the statute of the AAA, General Assembly is the supreme authority of the association and it shall consist of the natural

exceeding two months from the date on which the application is filed. In the event that the application is refused, reasons must be given and the applicant will be advised of his right to file an appeal against the Ministry's decision to the Court. If the application is approved, the Ministry will register the auditor for an initial period of two years renewable thereafter on annual basis. The MOEC will then issue a certificate for the auditor confirming his name, nationality, registration number and the date of registration in the Auditor's Register. Once an auditor is registered, he will be entitled to carry out auditing in the UAE. To start an auditing firm or to carry out auditing activities on a regular basis, he must obtain a licence from the relevant government department of the respective Emirate.

However, before issuing an auditor's certificate and following the approval of his application,the auditor must swear an oath before the Under-secretary of the MOEC stating the following: "I swear by Almighty Allah to conduct my work in honesty and dignity and to respect the laws of the country and shall protect the dignity and the tradition of the profession and shall adhere to the requirements of the accountancy and auditing profession and shall not disclose any secrets or information of my clients or any other information that I come to know by way of my profession unless such declaration is provided by law and to the extent the law and other local regulations provide." All practising auditors who participated in this research,when asked about regulatory bodies in charge of the public auditing profession, made it clear that they were all registered with MOEC before they were allowed to practise the profession.

3- A certificate confirming that all persons who are partners in the company are registered in the Auditor's Registry and where one partner is a legal entity registered abroad, a certificate confirming that the company is registered and licensed to carry out an auditing practice in the country of registration is also needed.

The application and all supporting documents should be filed at the MOEC, Auditor's Registration Section. The application will be presented to a committee known as *"the Committee for Registering Auditors"* which has been established by a decision from the MOEC. This Committee consists of:

1- The Under-secretary of the MOEC who will sit as a chairman,

2- A representative from the MOEC who will be appointed by the Minister,

3- A representative from the Ministry of Finance and Industry, to be nominated by the Minister of Finance and Industry,

4- A representative from the Auditor's Court to be nominated by the chairman of the Auditor's Court,

5- Membership of two UAE nationals who have auditing experience,

6- A representative from the State Audit Institution(SAI). In practical terms, however, at present the SAI ceased to be represented on this committee. This is inspite of the fact that SAI is also responsible for inspecting the external auditors' reports of the SOEs which are authorised to hire public accountants to audit their accounts (Musa, 2003).

This committee is in charge of considering and deciding on applications in line with the provisions of this law within a period not

5- A copy of the college qualification certificate in accountancy or auditing or the equivalent of the same from a recognised college or university,

6- A certificate of good conduct confirming that the auditor has not been convicted of a felony,

7- A declaration signed by the applicant confirming that he/she has not been subject to any judgement where he was found guilty of dishonesty in a matter related to his professional conduct unless such a judgement has been delivered more than three years ago,

8- An undertaking to work in the profession on a full time basis,

9- A copy of the receipt showing payment of the appropriate fee,and

10- Six personal photographs.

Auditing firms wishing to register on the Auditor's Register have to complete a different application form containing particulars such as company name, person authorised to sign, legal form of company, capital, date of incorporation, head office location, names and nationality of partners and address. If an auditing firm wishes to register with the Auditor's Register at the MOEC, the following documents will be required:

1- A copy of the Memorandum of Association, authenticated and Arabic, showing that one of the partners or alternatively, one of the managers,is of UAE nationality. A copy of the family book of the UAE national should also be enclosed,

2- A certificate confirming that the UAE national partner / manager is registered in the Auditor's Registry with the MOEC,

6- A certificate confirming that the applicant has completed the required training period or a certificate confirming that he / she has previously worked after obtaining college qualification in a continuous period equivalent to the specified training period at one of the following places:

a.carried out auditing and accounting or inspection of accounts at one of the ministries or establishments or the Public Institute.

b.taught accountancy or auditing at one of the colleges or universities.

7- An undertaking to work full time as an auditor unless he is a member of the faculty in one of the universities.

8- Copy of the receipt for the payment of the required fees.

9- Six personal photographs.

Non-UAE nationals, on the other hand, must bring the following documents:

1- A passport copy showing a valid residence visa for the period of registration,

2- A birth certificate or its equivalent,

3- A certificate showing that he / she is the partner of an auditor of UAE nationality registered at the Auditor's Register with the MOEC or employed by him,

4- A copy of the certificate of fellowship at one of the institutes or colleges which shall be specified by the Minister or a membership for a period not less than five years,

4- Professional qualification: name of professional association, date of awarded fellowship and country of professional association.

5- Years of experience, and

6- Address: Emirate, post office box, telephone and fax.

In addition, both UAE nationals and foreigners have to enclose different documents with their completed application forms. Thus, for UAE nationals the application must be accompanied with the following documents:

1- A copy of the family book,

2- A copy of the college qualification in accountancy from one of the recognised colleges or university or the equivalent of the same, or a certificate confirming that he has been previously registered as an auditor at any of the Emirates concerned according to Law No. 9 of 1975 provided that this certificate is accompanied by evidence that he / she was practising this profession at the time when this law came into force.

3- Copy of a certificate confirming that he / she has a fellowship or is a member of one of the institutes or colleges which will be specified by a decree issued from the MOEC.

4- A certificate of good conduct confirming that he / she has not been the subject of a felony conviction .

5- A declaration signed by the applicant confirming that he / she has not been subject to any judgement relating to his honesty or his professional conduct unless three years have lapsed since the delivery of such a judgement.

3- Possess a fellowship from a college or a professional association or university which shall be specified by the MOEC and must be a member of the same for a period of not less than five years. Obviously therefore, the requirements the UAE nationals have to satisfy are more lenient than those the foreigners have to meet. The objective is to favour the UAE nationals and motivate them to join the auditing profession which is still dominated by foreigners. This is in line with the Emiratization policies of the government.

Moreover, the MOEC also registers audit firms which comply with the following requirements:

1- One of the partners must be a UAE national and be registered in the Auditor's Register,

2- The partnership agreement should be in Arabic and authenticated by the relevant legal Department,

3- All partners are persons registered in the Auditor's Register,

4- Where one of the partners is a legal entity established abroad,it must be licensed to carry out auditing activities in the country where it is established.

Individual auditors,UAE nationals or foreigners,wishing to register in the Ministry's Register have to complete an application form that contains particulars on:

1- Applicant's name, nationality, date of birth and passport number.

2- Date and place of application.

3- Academic qualification, date awarded, awarding university or college and country thereof.

4- Has not been subject to any judgement which concerns his integrity,trust or professionalism unless three years have lapsed since the judgement was delivered.

5- Has received a university qualification in accountancy from an approved college or university or the equivalent of the same.

6- He should not be employed by any other entity and must be fully dedicated to working in the auditing profession with the exception of professors employed in a university. In addition to these rquirements,UAE nationals, before being registered with the Ministry's Register, must have undergone training. The training period is as follows:

a- One year for those who hold a fellowship from a college or an Accounting Association which shall be specified by a decree issued by the Minister and who has been a member of such a college or association for two years.

b- Two years for those who hold a doctorate in accountancy and auditing .

c- Three years for those who hold a university certificate in accountancy and auditing.

Non-UAE nationals should also register before they can practise auditing. In addition to satisfying the last five requirements above, foreign applicants have to comply with the following additional requirements:

1- Possess a valid residence visa during the period of registration,

2- Be a partner of a UAE national registered in the Auditor's Register or work for a UAE national, and

1997 which established the AAA. the section also assesses the achievements and failures of AAA as far as promotion of the auditing profession is concerned. Section (5) of the study, on the other hand, discusses the code of the professional ethics of auditing as incorporated in Law No. 22 of 1995. Sections (6) and (7) describe the auditing standards used in UAE and the legal liability of licensed auditors, respectively. Section (8) of the paper entails discussion on the proposed policies and measures to be taken in the quest for more effective and better regulation of the auditing profession. Finally, to conclude this study, section (9) summarizes the main findings and conclusions of this research.

3. Role of the Ministry of Economy and Commerce (MOEC)in Regulation of the Public Auditing Profession:

Law No. 22 of 1995 vested the MOEC with considerable authority to regulate the public auditing profession in the UAE. Accordingly, all UAE nationals and foreigners have to apply for registration on the Auditor's Register at the MOEC before they are allowed to practise auditing. *The law requires that any auditor who wishes to register with MOEC must comply with the following requirements:*

1- Be a UAE national,

2- Be an adult,

3- Be of good conduct and have not been sentenced in a criminal proceeding which resulted in a felony conviction,

available to the researcher. Hence, in view of the limited resources for this study this study relies primarily on the analysis of the available documents. More specifically, the study relies on fair and critical description of two documents: Law No. 22 of 1955 on the role of the Federal Ministry of Economy and Commerce (MOEC) in the regulation of the public auditing profession of UAE and the Ministerial Decree No. 227 of 1997 on the establishment of the Association of Accountants and Auduitors (AAA) .In addition, the researcher also made a limited use of personal interviews to collect data. In this respect, and because of limited resources, the researcher approached few auditors (Certified Public Accountants (CPAs) based in Sharjah and asked their opinion on the government regulation of the auditing profession.

Research Overview

This study looks into the role of the various government and private bodies involved in the regulation of the public auditing profession of UAE. Section (1) of this article gives a background information on the economic development of UAE and the emergence of the public auditing profession and firms. Section (2) of the study describes the research objectives and methodology employed to collect data.While section (3) describes in more detail the role of MOEC in the regulation of the public auditing profession according to the provisions of Law No. 22 of 1995.

The role of the Accountants' and Auditors' Association (AAA) is the focus of Section (4) .Again, this section describes in more detail the AAA's role as stipulated in the Ministerial Decree No. 227 of

(AAA) of the UAE estimates the total number of public auditing firms and offices at 170. The public auditing firms and offices, which by law should have a UAE national partner/sponsor, are organized either as sole proprietorships or unlimited partnerships. Like other professions, the public auditing profession is dominated by expatriates. These public auditing firms and offices provide a wide range of services such as financial audits according to the international accounting standards, compliance audits, efficiency audits, investigations and consultancy.

2. Research Objectives, Methodology and Overview:

Research Objectives

This research is designed in such a way to achieve mainly two objectives. Firstly, the research is carried out with the purpose of describing in some detail the role of the various public and private bodies in the regulation of the public auditing profession of the UAE. This in turn helps to bridge the existing literature gap on this topical issue. Secondly, the research draws the necessary policy implications for more effective and meaningful regulation of the public auditing profession. Section 9f this study outlines the necessary measures and policies in this direction.Thirdly, a byproduct of this study is to propose areas for future research on the current status of the auditing profession in UAE.

Research Methodology

Generally speaking, research methodology depends on the ontological assumptions underlying the study and the resources

Commercial Transactions Law No. 18 of 1983 was an important step in this direction. Accordingly, public shareholding companies and banks are required to publish their annual audited financial statements in the local press. The Commercial Companies Law requires most of the firms registered locally to appoint auditors to audit accounts annually and to submit copies of their audited accounts to the Ministry of Economy and Commerce (MOEC). These requirements are also extended to registered foreign subsidiaries of multinational companies. Abu Dhabi and Dubai Financial Markets have similar requirements on audit and disclosure of financial information by listed companies in line with the laws of the United Arab Emirates (UAE) (Stock Exchange and Commodities Commission, 2000).

Hence to facilitate provision of professional auditing services to the private businesses and state-owned enterprises (SOEs) allowed to hire external auditors,the Federal Government has enacted the necessary laws to regulate the public auditing profession. To this effect, Law No. 9 of 1975 established a register for auditors and the requirements and qualifications for registering an auditor within the UAE. This legislation has now been superseded and cancelled by the enactment of Law No. 22 of 1995 which was published in the UAE Federal Gazette Issue No.288 in December 1995. Implementation regulations were enacted by the MOEC pursuant to Decree No.49 of 1996. In response to these developments, the public auditing profession is now well represented in the UAE with most of the large international auditing firms, such as Price Waterhouse, KPGM, Talal Abu Gazaleh International, and AGN Mak International having offices in the big centers. The Accountants and Auditors Association

The Role of Government and Private Bodies in the Regulation of the Public Auditing Profession of the United Arab Emirates*

Dr. El-Khider Ali Musa
Head Department of Accounting
Faculty of Business Administration
Ajman Univ. of Science and Technology,
United Arab Emirates

1. Background:

During the comparatively short period since its formulation in 1971, the UAE's government managed to create a stable state with a thriving economy based on free trade. The reputation of the UAE as a free trade area was enhanced with rapidly developing free zones, especially "Jebel Ali" free zone in Dubai. Thus, the UAE economy, similar to other countries in the Gulf,adopts a free market economy with a significant private sector participation.The UAE is now a full-fledged member of the World Trade Organization (WTO). Moreover, at present the government economic policies are in favor of greater role for the private sector. Various investment acts were issued to encourage private national and foreign initiative. The government also launched a privatization programme which started with electricity and water utilities but it is progressing rather slowly.

In view of the proliferation of the private sector enterprises,the state has to introduce the legal and institutional framework necessary for the smooth and sound operation thereof. Thus, the Federal

* تم تسلم هذا البحث في يونيو 2004، وقُبل للنشر في أكتوبر 2004.


عرض
كتاب

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية– وهران.

عنوان
حي بلعي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانية- وهران
ص.ب: 1955 –وهران– المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: (213) (06) 41 97 83
(213) (06) 41 05 88
الفاكس : (213) (06) 41 97 82
التلكس : 21 865
البريد الإلكترون: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطبيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات – المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية.إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة للمصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

عـــرض كتــــاب:

الحكـــم المحلـــي في الوطـــن العربـــي واتجاهـــات التطويـــر

الأستاذ الدكتور / محمد محمود الطعامنـــة
أستاذ الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعـــة اليرموك - الأردن

الدكتور / سمير محمد عبد الوهـــاب
مدير مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعـــة القاهرة - مصر



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005

مقدمـــة:

لقد عصفت بدول العالم متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية جعلتها تتبنى منهجاً لا مركزياً في إدارة شئون الدولة والمجتمع، فكم تعد المشاريع والبرامج المركزية قادرة على النجاح في ظل التغيرات الدراماتيكية غير المسبوقة في النظام الحكومي والاقتصادي. فقد تعززت حركة الديمقراطية السياسية وسادة مفهوم وممارسة التوجه نحو خيار السوق الحر لمواجهة المشكلات الاقتصادية مع ما حمله هذا التوجه من كل مظاهر الخصخصة وتنازل الحكومات عن كثير من وظائفها التقليدية لصالح المؤسسات اللامركزية والقطاع الخاص.

كما شهدت الدول العربية - بنسب متفاوتة - اهتماماً متزايداً فى تبنى اللامركزية وتقوية قدرات نظم الإدارة أو الحكم المحلى ومحاولة تعزيز تضافر الجهود الشعبية

والرسمية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلاّ أن نظم الحكم المحلي فيها لا تزال تواجه مشاكل وصعوبات في بنائها التنظيمي، وأساليب وأنماط تشكيل مجالسها المحلية إضافة إلى محدودية قدرات الوحدات المحلية التمويلية وشدة ومغالاة الرقابة المركزية على أعمالها وأشخاصها وقراراها.

أهميـــة الدراســـة:

تنطلق أهمية هذه الدراسة من الدور المتعاظم الذي تلعبه الوحدات المحلية على كافة الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأهمية منافسة نظم الحكم المحلي في الوطن العربى كما تعكسها التشريعات النافذة للتعرف على المشاكل والصعوبات التى تواجهها وآفاق تطويرها وصولاً إلى نموذج (تصوّر) موحد لنظم الحكم المحلي في الدول العربية نأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الحاكمة وظروفها وإمكاناتها وقدراتها المتاحة.

أهـــداف الدراســـة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها الوقوف على واقع الحكم المحلي في الدول العربية من خلال دراسة وتحليل التشريعات لأنظمة الحكم المحلي لعدد من الدول العربية والتي استجابت للمنظمة العربية للتنمية الإدارية وزودتها بكافة الأنظمة والقوانين المحلية النافذة.

كما هدفت الدراسة أيضاً إلى طرح بعض الاتجاهات المعاصرة فى نظم الحكم المحلي مثل مسألة تبنى الحكومة المحلية الإلكترونية وتقييم الأداء المؤسسي وأنماط وأساليب تفعيل الشراكة فى القطاع الخاص، تلك الاتجاهات التي تعزز قدرة الوحدات المحلية في الوطن العربي على مسايرة التقدم التكنولوجي والقيم الإدارية المتمثلة بالشركة والشفافية والمساءلة.

ولم تكتف الدراسة بالكشف عن واقع حال أنظمة الحكم المحلي بل عمدت إلى إجراء تحليل مقارن بين الدول العربية المبحوثة اعتماداً على متغيرات الدراسة الرئيسة أعلاه. وقد حاول الباحثان طرح رؤية مستقبلية لنظم الحكم المحلي في الدول العربية من خلال بناء تصورّ مقترح لتوحيد البناء التنظيمي للحكم المحلي كمحاولة متواضعة لتوحيد

الهياكل التنظيمية وبناء نموذج عربي في الحكم المحلي يتواءم مع العوامل البيئية والظروف التي تواجه الإدارة المحلية في الوطن العربي.

أسئلـــة الدراســـة:

تحاول هذه الدراسة أن تكشف خصائص البنى التنظيمية لأنظمة الحكم المحلي في الوطن العربي وبيان المشاكل والصعوبات التي تواجهها واستشراف آفاق تطوير تلك النظم من خلال تقديم نموذج (تصّور) يمكن للدول العربية محاكاته والبناء عليه للوصول إلى أنظمة حكم محلية معاصرة وقادرة على مواكبة المتغيرات التى تعصف بدولنا العربية. باختصار تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما هي المفاهيم المعاصرة للحكم المحلي ومقوماته، وما هي فلسفة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ؟
2- ما هي سمات وخصائص البناء التنظيمي للحكم المحلي في الدول العربية، وأنماط وأساليب تشكيل المجالس المحلية وخصخصة علاقتها مع الحكومة المركزية ؟
3- ما هي نقاط التقارب والتباين في أنظمة الحكم المحلي في الدول العربية ؟
4- ما أهم الاتجاهات المعاصرة في إدارة الحكم المحلي التي تساعد على تحقيق المساءلة والاستفادة من التقدم الإلكتروني والشراكة في القطاع الخاص ؟
5- ما هي ملامح النموذج الغربي في الحكم المحلي الذى يجسد الرؤية المستقبلية لأنظمة الحكم المحلي في الدول العربية ؟

منهجية الدراسة:

حرص الباحثان في هذه الدراسة على اقتران المنهج الوصفي بالمنهج التحليلي. فالأول يهدف إلى بيان الأطر النظرية لمفاهيم ومقومات وفلسفة أهداف الحكم المحلي. أما المنهج الثاني فيعتمد على تحليل أنظمة الحكم المحلي لعينة من الدول العربية من خلال الأنظمة والقوانين النافذة فيها. ومن خلال أسلوب تحليل مقارن بين الدول المبحوثة للوصول إلى السمات والخصائص العامّة التى تتميز بها أنظمة الحكم المحلي في الوطن العربي. وقد حرص الباحثان على اتباع منهجية محددة لتحليل أنظمة الحكم المحلي العربي للدول المبحوثة من خلال تحليل ومناقشة عدد من المتغيرات لكل حالة عربية هي:

مستويات الإدارة المحلية، ونمط وأساليب تشكيل المجالس المحلية، والتمويل المحلي، والعلاقة بين الحكومة المركزية والحكومة المحلية، والعلاقة بين المجالس المحلية وبعضها.

وقد تكونت عينة الدراسة من إحدى عشر دولة عربية مثلت الأقاليم الأربع للوطن العربي وهي: *بلاد الشام* (الأردن، وسوريا، ولبنان). *وادي النيل* (مصر والسودان). *الجزيرة العربية* (السعودية والبحرين وقطر واليمن). *والمغرب العربي* (تونس والمغرب).

خطـــة الدراســـة:

تم تقسيم الدراسة إلى سبعة أبواب لمعالجة موضوعات الدراسة على النحو التالي:

- **الباب الأول:** الحكم المحلي- إطار نظري، وفى هذا الباب تم مناقشة المفاهيم المعاصرة في الحكم المحلي في الفصل الأول، في حين تم تخصيص الفصل الثاني لمناقشة فلسفة وأهداف الحكم المحلي والعوامل البيئية المؤثرة.

- **الباب الثاني:** وتناول وصف لنظام الحكم المحلي في بلاد الشام من خلال ثلاثة فصول اشتملت على الإدارة المحلية في كل من الأردن، سوريا، لبنان.

- **الباب الثالث:** وتناول وصفاً لنظام الحكم المحلي في وادى النيل وغطىّ فصلين الأول للإدارة المحلية في السودان والثاني في مصر.

- **الباب الرابع:** وتضمن عرضاً لنظم الحكم المحلي في الجزيرة العربية ومن خلال أربعة فصول لكل من البحرين، السعودية، قطر واليمن.

- **الباب الخامس:** وتناول عرضاً لنظم الحكم المحلي في كل من تونس والمغرب ومن خلال فصلين.

- **الباب السادس:** وقد تم من خلال طرح ثلاثة اتجاهات (أنماط معاصرة) تهدف إلى تعزيز كفاءة الحكومات المحلية من الناحية التنظيمية والتقنية وإدارة الشراكة مع القطاع الخاص وقد اشتمل هذا الباب على ثلاثة فصول هى: الحكومة المحلية الإلكترونية، وتقييم الأداء المؤسسي، وإدارة الشراكة مع القطاع الخاص.

- **الباب السابع:** تم من خلاله إجراء تحليل مقارن لأنظمة الحكم المحلي في الوطن العربي، وطرح تصور (نموذج) موحد للبناء التنظيمي للحكم المحلي ومن خلال فصلين.

ملخصات الرسائل الجامعية

صنع القرار الاستراتيجي: العوامل المؤثرة والنتائج*

الدكتور / سعيد محمد البنا
قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة القاهرة

الملخص:

لقد اعتمدت الدراسة الحالية علي ثلاث وجهات نظر موقفية خاصة بعملية صنع القرار الاستراتيجي بالإضافة إلي ذلك الجدل الخاص بوجهتي النظر "الشاملة" و"الحدية – السياسية" (The Formalism and Political-Incrementalism Debate)، من أجل تطوير نموذج أكثر كمالاً لمحددات ونتائج عملية صنع القرار الاستراتيجي في بيئة جديدة في مصر. وتتمثل المتغيرات الرئيسة في هذا النموذج في ثلاث مجموعات من العوامل الموقفية التي يمكنها التأثير علي عملية صنع القرار الاستراتيجي (خصائص القرار، المتغيرات البيئية، وخصائص المنشأة)؛ ثلاثة أبعاد لعملية صنع القرار الاستراتيجي (الرشد، الحدس، والسلوك السياسي)؛ 7 متغيرات وسيطة (أهمية القرار، الحافز للقرار، عدم التأكد المرتبط بالقرار، عدم التأكد البيئي، عدائية أو سخاء البيئة، الأداء التنظيمي و حجم الشركة)؛ وفاعلية القرار الاستراتيجي كمقياس لنتائج القرار.

وبالاعتماد علي البيانات التي تجميعها من 305 قائمة استقصاء بالإضافة إلي 36 مقابلة شخصية على امتداد دراسة تطبيقية مكونه من مرحلتين، فإن هذه الدراسة قامت بفحص تأثير المجموعات الثلاث من العوامل المرتبطة بوجهات النظر الموقفية علي أبعاد عملية صنع القرار وكذلك فحص تأثير أبعاد عملية صنع القرار علي فاعلية القرار اخذين في الحسبان الدور الوسيط للمتغيرات الموقفية التي تم الإشارة إليها بأعلى.

* دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، حصل عليها الباحث من جامعة برمنجهام بالمملكة المتحدة عام 2004.

وبصفة عامة فإن هذه الدراسة تستنتج أن استخدام النماذج المتكاملة في فحص القرارات الاستراتيجية يعد عملية ضرورية وأن مثل هذه النماذج يمكن أن تخلق صورة ثرية لديناميكيات ومخرجات عملية صنع القرار الاستراتيجي. وبصورة أكثر تحديداً، يوجد أربع نتائج رئيسة لهذه الدراسة:

1- تلعب المتغيرات المرتبطة بوجهات النظر الموقفية دوراً هاماً في عملية صنع القرار الاستراتيجي، ومع ذلك فإن المتغيرات المرتبطة بوجهات النظر الموقفية لا تساهم بدرجة متساوية في تفسير أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي.

2- تعد عملية صنع القرار الاستراتيجي متعددة الأبعاد وأن فحص عملية صنع القرار الاستراتيجي في ضوء وجهتي النظر الشاملة و"الحدية – السياسية" تستحق مزيد من الاهتمام والدراسة. ولقد أظهرت النتائج أن كلاً من الرشد والسلوك السياسي يؤثران بصورة معنويةً علي فاعلية القرار الاستراتيجي. ولقد أظهرت الدراسة أيضاً، أن الحدس لا يلعب دوراً هاماً في فاعلية القرار الاستراتيجي وأنه مازال هناك حاجة لمزيد من البحوث لكي نفهم دور الحدس في عملية صنع القرار.

3- تتحدد فاعلية القرار الاستراتيجي في ضوء كل من عملية صنع القرار ومتغيراته الموقفية.

4- تدعم بعض نتائج الدراسة الرأي المؤيد لتأثير البيئة أو الثقافة علي صنـــع القرار (‘Culture Free’ Argument) والبعض الآخر يؤيد وجهة النظر الخاصة بعدم وجود دور فعال للبيئة أو الثقافة في عملية صنع القرار (‘Culture-Specific’ .(Argument

وإجمالاً فإنه قد نتج عن هذه الدراسة نموذج عملي صالح للتطبيق لصنع قرارات استراتيجية فعالة في أحد الأقطار العربية (مصر).

مقدمـة:

رغم أن عملية صنع القرار الاستراتيجي قد ظهرت كواحدة من أكثر مجالات البحوث الإدارية نشاطاً وأنها قد جذبت اهتمام عدد كبير من الباحثين، فإن العديد من الكتاب يشعرون أن المعرفة المتاحة عن عملية صنع القرار الاستراتيجي مازالت محدودة (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Papadakis et al., 1998). بالإضافة إلي ذلك فإن البحوث السابقة التي قامت بفحص هذا المجال الهام قد نتج عنها نتائج متعارضة (Hough & White, 2003; Rajagopalan et al., 1997). وربما يرجع ذلك إلي استخدام نماذج بسيطة للغاية في دراسة ظاهرة معقدة (Mueller, 1998). وهكذا فإنه توجد حاجة لمزيد من البحوث حتى نطور نماذج أكثر تكاملاً لعملية صنع القرار الاستراتيجي والتي يمكن أن تساهم في تدعيم فهمنا للعوامل المؤثرة علي ونتائج القرارات الاستراتيجية وبالتالي حل بعض المتناقضات الموجودة بين نتائج الدراسات السابقة.

وتهدف الدراسة الحالية إلى معالجة هذه المشكلة و تطوير حقل المعرفة في مجال صنع القرار الاستراتيجي من خلال تطوير نموذج لأغراض هذه الدراسة آخذين في الحسبان التوصيات الثلاث التالية:

1- عمل تكامل بين وجهات النظر المختلفة (Different Perspectives) الخاصة بصنع القرار من أجل تطوير نموذج أكثر اكتمالاً لعملية صنع القرار الاستراتيجي (Child et al., 2003; Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Hitt & Tyler, 1991; Schwenk, 1995)

2- فحص أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي آخذين في الحسبان الجدال المتعلق بوجهتي النظر الرشيدة والحدية (Fredrickson, 1984; Grant, 2003; Langley, 1989; Papadakis & Barwise, 1997b).

3- تطبيق هذه الدراسة في بيئة غير أمريكية أو بريطانية (Brouthers et al., 2000; Hitt et al., 1997; Pettigrew et al., 2002; Whittington et al., 2002).

وعلي أساس هذه التوصيات، فإنه تم تطوير النموذج النظري لهذه الدراسة (انظر شكل 1) لكي نجيب علي ثلاثة أسئلة باستخدام ثلاث مجموعات من الفروض. تهدف المجموعة الأولي من الفروض إلى فحص السؤال البحثي الأول، إلي أي مدى تؤثر العوامل المتعلقة بكل وجهة نظر (وجهات النظر الخاصة بالقرار، البيئة والمنظمة) علي أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي (الرشد، الحدس والسلوك السياسي)؟ ولقد تم اختبار هذا السؤال من خلال ثلاثة فروض، فرض لكل وجهه نظر. وتهدف المجموعة الثانية من الفروض إلى فحص السؤال البحثي الثاني، ما طبيعة العلاقة بين أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي وفاعليته؟ ولقد تم تطوير أربعة فروض من أجل فحص هذا السؤال. وأخيراً، فإن المجموعة الثالثة من الفروض تهدف إلى فحص السؤال الثالث المتعلق بتأثير المتغيرات الموقفية علي طبيعة العلاقة بين أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي وفاعليته. وتتضمن الدراسة الحالية متغيرات وسيطة تتعلق بوجهات النظر الموقفية الثلاث في هذه الدراسة وتمثل في نفس الوقت مستويات متعددة للتحليل، مستوي القرار، مستوي البيئة ومستوى المنشأة (e.g. Haleblian & Finkelstein, 1993; Hart & Banbury, 1994). ولقد تم فحص الدور الوسيط للمتغيرات الخاصة بوجهات النظر الموقفية الثلاث من خلال تسعة عشر فرضاً.

وتعد الأبعاد الثلاثة لعملية صنع القرار الاستراتيجي بمثابة جوهر النموذج الخاص بهذه الدراسة. ولقد تم فحص هذه الأبعاد بثلاث طرق متباينة:

1- تم معالجتهم كمتغيرات تابعة للعوامل المحددة لعمليات القرار (وجهات النظر المختلفة الخاصة بالقرار، البيئة، المنظمة) لكي نحدد إلي أي مدي تؤثر كل وجهة نظر من الوجهات الثلاث السابقة علي كل بعد من أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي.
2- تم معالجتهم كمتغيرات مستقلة لفاعلية القرار الاستراتيجي لكي نستكشف إلي أي مدي يؤثر كل بعد من أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي علي فاعلية القرار.

3- تم معالجتهم كمتغيرات مستقلة لفاعلية القرار الاستراتيجي آخذين في الحسبان الأدوار الوسيطة للمتغيرات الموقفية المتعلقة بوجهات النظر المختلفة الخاصة بالقرار، البيئة والمنظمة حتى نفهم بصورة أفضل كيف يؤثر كل متغير من المتغيرات الموقفية علي العلاقة بين كل بعد من أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي وفاعلية القرار.

طرق البحث:

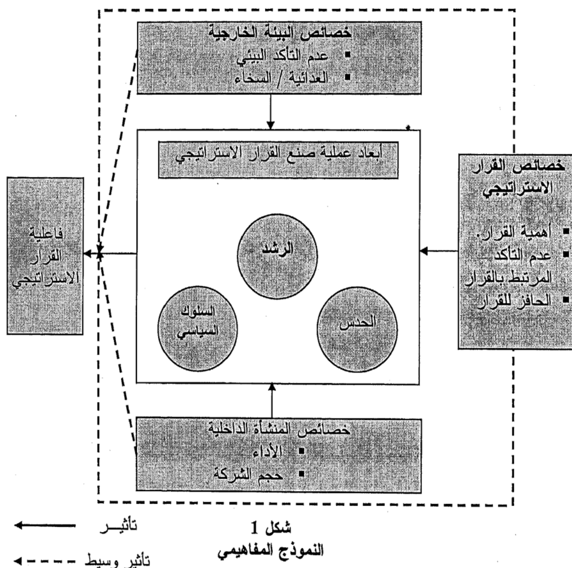
أخذين في الحسبان النتائج المتعارضة للبحوث السابقة، تأثير مجتمع الدراسة(Whittington et al., 2002) وغياب أو ندرة البحوث الخاصة بصنع القرار الاستراتيجي في المجتمع المصري، فإن استخدام المنهج الاستكشافي في الدراسة الحالية يعد ضروري كأساس لاختبار الفروض. وكما اقترح Churchill (1995) فإن المرحلة الاستكشافية المبدئية لهذا البحث قد تم إجرائها قبل الدراسة الأساسية من أجل تحقيق الأهداف التالية: (1) توضيح المفاهيم وتطوير المقاييس (2) تطوير الفروض (3) تحديد المشاكل العملية التي يتوقع أن تواجه تنفيذ هذا البحث.

طرق تجميع البيانات:

تم استخدام طرق البحث الكمية والوصفية (Qualitative and Quantitative Methodologies) في مرحلتي هذه الدراسة حتى نرسم صورة أكثر اكتمالا وواقعية لعملية القرار الاستراتيجي. ولقد استغرقت فترة تجميع البيانات في المرحلة الأولي قرابة ثلاثة أشهر. وفي هذه المرحلة، تم تجميع 128 قائمة استقصاء تتناول 117 قراراً إستراتيجياً؛ وتم تجميع قائمتي استقصاء لكل قرار من 11 شركة لإجراء أحد اختبارات الموثوقية (Reliability)، الاتساق بين إجابات المستقصي منهم (Inter-Rater Reliability). بالإضافة لما سبق، فإنه قد تم إجراء 36 مقابلة نصف مهيكلة.

ولقد تم قصر مجتمع الدراسة في المرحلة الثانية علي الشركات الصناعية الخاصة المصرية الموجودة بالقاهرة الكبرى والتي يعمل بها أكثر من 100 عامل. واستغرق تجميع البيانات في هذه المرحلة شهرين تقريباً. وفي هذه المرحلة تم توزيع 400 قائمة

استقصاء، ومن هذا العدد تم تجميع 206 قائمة استقصاء (معدل استجابة مبدئي 52%). ومن 206 قائمة استقصاء تم استبعاد 37 قائمة (لأسباب مثل مستقصي منهم غير ملائمين أو قوائم غير مكتملة). وتبقي بعد ذلك 169 قائمة استقصاء صالحه للاستخدام تمثل معدل استجابة نهائي 42%. ومرة ثانية قام 8 مستقصى منهم (ممن تم تجميع قوائم استقصاء منهم من قبل) بملء نفس قائمة الاستقصاء مرة ثانية عن نفس القرار موضوع القائمة الأولي من أجل إجراء أحد اختبارات الموثوقية، الثبات (Stability).



شكل 1
النموذج المفاهيمي

ولأن نتائج القرار الاستراتيجي تعد دالة في الأفراد الذين يشاركون فعلاً في صنع القرار (Amason, 1996)، فإنه تم تجميع بيانات هذه الدراسة من المديرين التنفيذيين الذين اشتركوا بصورة جوهرية في صنع القرار (e.g. Hickson et al., 1986). وبالأخذ في الحسبان أن هذه الدراسة قامت بتجميع بيانات كمية خلال مرحلتي الدراسة باستخدام قائمة استقصاء بإتباع إجراءات معاينة مشابهه، فإنه أمكن استخدام أسلوب التقدير الاستقرائي (extrapolation) لتقييم تحيز عدم الاستجابة الكلي (Total Non-Response Bias) (Churchill & Iacobucci, 2002). ولقد تم فحص البيانات الخاصة بحجم الشركة خلال المرحلة الأولى والثانية، ولم نجد أي اختلاف معنوي بين العينتين. وتقترح هذه النتيجة أن عينة الدراسة ممثلة للمجتمع (للمقارنة انظر: Judge & Zeithaml, 1992; Werner et al., 1996).

اختبار قائمة الاستقصاء:

لقد تم مراجعة قائمة الاستقصاء الخاصة بهذه الدراسة من خلال أربع مراحل. وتتمثل هذه المراحل في الباحث نفسه، أكاديميين وطلبة دكتوراه ببعض الجامعات البريطانية، خمسة أعضاء هيئة تدريس يجيدون التحدث باللغتين العربية والإنجليزية من أجل فحص الترجمة، وسبع مديرين مصريين في الدراسة الاستكشافية.

وحدة التحليل:

لقد استخدمت هذه الدراسة القرار الاستراتيجي كوحدة تحليل (unit of analysis). ويرجع ذلك إلي تباين عمليات صنع القرارات الاستراتيجية من قرار إلي آخر داخل نفس المنظمة (Papadakis & Lioukas, 1996). وأيضاً، صممت هذه الدراسة للتركيز علي مخرجات القرار بدلاً من المستوي الأكثر عمومية والخاص بأداء المنظمة ككل. ويتجنب هذا الاختيار المشكلة الخاصة بغموض اتجاه العلاقة السببية التي تنتج عن دراسة العلاقة بين عمليات القرار الاستراتيجي وأداء المنظمة ككل (Pearce et al., 1987; Rajagopalan et al., 1993).

قياس متغيرات الدراسة:

إن نقل المفاهيم الإدارية من بلد لآخر دون أخذ تأثير المتغيرات الثقافية في الحسبان يعد مشكلة كبيرة (Elenkov, 1998; Schneider, 1989). ولذلك، فإنه في ضوء نتائج المرحلة الأولي من هذه الدراسة تم إعادة تطوير المقاييس الخاصة بمتغيرات هذه الدراسة حتى تكون أكثر ملائمة للبيئة المصرية. وساعدت هذه العملية أيضاً علي التركيز علي الاعتبارات الخاصة بكل من موثوقية (Reliability) وصلاحية (Validity) المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة. وفيما يلي نستعرض بإيجاز شديد نتائج بعض اختبارات الموثوقية والصلاحية المستخدمة في هذه الدراسة.

الثبات ((Stability (Test-Retest Reliability):

إن معاملات ارتباط بيرسون (The Pearson Correlation Coefficients) بين إجابات الأشخاص الثمانية المستقصى منهم، الذين قاموا بملء نفس قائمة الاستقصاء عن نفس القرارات في فترتين زمنيتين متباينتين، تتراوح بين 0.83 و 0.99. وتقترح هذه النتيجة أن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بالثبات (Kline, 1993).

الاتساق والتناغم الداخلي (Internal Consistency)

تتراوح نتائج معاملات ألفا (Alpha Coefficients) بين 0.72 و 0.92 لكل المقاييس (باستثناء أهمية القرار (0.63))، وهذا يقترح وجود درجة مرضية من الاتساق الداخلي بين مكونات كل مقياس من مقاييس هذه الدراسة.

الاتساق والتناغم بين إجابات المستقصى منهم (Interrater Reliability)

لقد أمكن الحصول علي قائمتي استقصاء عن نفس القرار مملوءتين بواسطة شخصين مختلفين في 11 شركة خلال المرحلة الأولي من هذا البحث. وفي 10 حالات كان معامل الارتباط بين إجابات المستقصى منهما في نفس الشركة عن نفس القرار معنوياً

عند مستوي 1% أو أفضل مما يدعم درجة الاتساق والتناغم بين إجابات المستقصى منهم (Clark-Carter, 1997).

صلاحية هيكل المقياس (Construct Validity)

اقترح Campbell & Fiske في عام 1959 أنه عند فحص صلاحية هيكل المقياس فإنه لابد أن نميز بين صلاحية التقارب(Convergent Validity) وصلاحية التمايز (Discriminant Validity). ولقد تم استخدام تحليل العامل (Factor Analysis) من أجل هذا الغرض. وتقترح نتائج تحليل العامل أن أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بكل من معياري صلاحية التقارب و التمايز معاً.

النتـائـج:

تظهر نتائج المجموعة الأولى من الفروض أن العناصر الخاصة بوجهات النظر الموقفية الثلاث في هذه الدراسة تلعب دوراً مؤثراً في عملية صنع القرار الاستراتيجي. وتدعم نتائج هذه الدراسة نتائج (Papadakis et al., 1998) والتي أظهرت أن خصائص القرار الاستراتيجي تلعب أهم دور في عمليات القرار الاستراتيجي. بالإضافة لذلك فإن نتائجنا تتحدى هؤلاء الباحثين الذين يرون أن المتغيرات البيئية وليست التنظيمية تمارس أكبر تأثير علي القرارات الاستراتيجية (e.g. Hannan & Freeman, 1977; Jemison, 1981).

وتقترح النتائج الخاصة بالمجموعة الثانية من الفروض أن كلاً من الرشد والسلوك السياسي يؤثران بصورة كبيرة علي فاعلية القرار الاستراتيجي، بينما الحدس لم يكن له تأثير. ونتائج هذه الدراسة أثارت سؤالاً هاماً للغاية عن أسباب التعارض بين نتائج البحوث السابقة التي فحصت العلاقة بين أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي والمخرجات التنظيمية. وكخطوة نحو الإجابة علي هذا السؤال وبالاعتماد علي مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال، فإن الدراسة الحالية تقترح سبعة أسباب محتملة قد تفسر العديد من

النتائج المتعارضة في البحوث السابقة. وتتمثل هذه الأسباب في: (1) غياب المعالجة الواضحة للمتغيرات البيئية؛ (2) إجراء البحوث في ثقافات متباينة؛ (3) الفشل في تضمين الدراسة لأبعاد متعددة لصنع القرار الاستراتيجي؛ (4) اختلافات في طرق البحث؛ (5) اختلافات في قياس متغيرات الاستراتيجية (6) اختلافات في المخرجات التنظيمية؛ (7) والفشل في فحص علاقات أكثر تعقيداً بين متغيرات الدراسة.

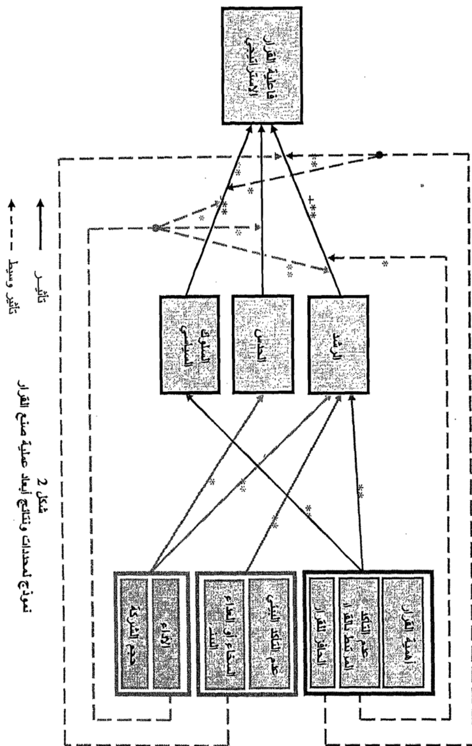
وتظهر نتائجنا الخاصة بالمجموعة الثالثة من الفروض أن خصائص القرار الاستراتيجي لها تأثير كبيرٌ جداً علي العلاقة بين عمليات القرار ونجاحه. ووفقاً لمعلومات الباحث، فإن هذه هي المرة الأولى التي يتم فيها التحقق بصورة عملية من الدور الوسيط لخصائص القرار الاستراتيجي على العلاقة بين عمليات القرار الاستراتيجي ونجاحه. وهذه النتيجة تتناغم مع الدور الهام لخصائص القرار الاستراتيجي الذي أوضحته نتائج المجموعة الأولى من الفروض بأعلى. وهذه النتائج مع بعضها البعض تظهر ذلك الدور المحوري لخصائص القرار الاستراتيجي في مجال صنع القرار ونتائجه. وبصورة أكثر تحديداً، فإن خاصيتين من خصائص القرار الاستراتيجي (عدم التأكد الخاص بالقرار والحافز للقرار) يتوسطان العلاقة بين عمليات القرار ونجاح القرار، بينما متغير واحد فقط من البيئة الخارجية (العداء البيئي) واخر من خصائص المنشأة (الأداء) يتوسطان هذه العلاقة.

ولقد تم تلخيص نتائج هذه الدراسة في نموذج مقترح لمحددات ونتائج أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الخاصة المصرية (انظر شكل 2). ويظهر هذا النموذج الدور المحوري للعمليات الرشيدة في صنع القرار. وبصورة أكثر تحديداً، وجهات النظر الموقفية الثلاث تضيف تفسيراً معنوياً لدرجة التباين في رشد القرار؛ يرتبط الرشد معنوياً بفاعلية القرار الاستراتيجي؛ كل المتغيرات الوسيطة المعنوية في هذه الدراسة تتوسط بصورة معنوية العلاقة بين الرشد وفاعلية القرار الاستراتيجي.

ويوضح شكل 2 أيضاً أن السلوك السياسي يعد أحد الأبعاد الهامة لصنع القرار الاستراتيجي في البيئة المصرية. وبصورة أكثر تحديداً، فإن خصائص القرار الاستراتيجي تضيف تفسيراً معنوياً لدرجة التباين في السلوك السياسي؛ ويرتبط السلوك السياسي سلبياً بفاعلية القرار؛ وكل من الحافز للقرار والأداء يتوسطا العلاقة بين السلوك السياسي وفاعلية القرار. وكما هو مبين في شكل 2، فإن الحدس يبدو أقل أهمية من كل من الرشد والسلوك السياسي، سواء كمتغير تابع أو مستقل. ويظهر شكل 2 أيضاً أن كلاً من خصائص القرار الاستراتيجي و خصائص المنشأة يلعبا دوراً أكثر أهمية من الخصائص البيئية في صنع القرار الاستراتيجي. وأخيراً، فإنه من بين كل المتغيرات الوسيطة، يبدو الأداء التنظيمي كأهم متغير وسيط للعلاقة بين أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي وفاعليته.

المساهمات النظرية والتطبيقية للدراسة:

تتكون الدراسة الحالية من أربع أجزاء، (1) مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، (2) تصميم الدراسة، (3) نتائج الدراسة، (4) تفسير النتائج وتوصيات الدراسة. ولقد تم تصميم هذه الأجزاء الأربعة من أجل تحقيق هدفين رئيسيين. من وجهة نظر نظرية أو أكاديمية فإن الهدف الأول لهذه الدراسة يتمثل في تطوير وبصورة تطبيقية فحص نموذج متكامل لعملية صنع القرار الاستراتيجي من أجل تقديم فهم أفضل للعوامل المؤثرة على صنع القرار الاستراتيجي ونتائج عملية صنع القرار الاستراتيجي في بيئة غير أمريكية أو بريطانية، مصر، مما يؤدي إلي تطوير حقل المعرفة في مجال صنع القرار الاستراتيجي. ويتمثل الهدف الثاني (الهدف التطبيقي) في إلقاء الضوء علي مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد صانعي القرار في الوطن العربي بصفة عامة ومصر بصفة خاصة علي تحسين عملية صنع القرار وبالتالي تحسين نتائج قراراتهم وفرص نجاح منظماتهم. وفيما يلي سنلقي الضوء علي مدى تحقيق كل هدف من هذين الهدفين.



شكل 2
نموذج لمحددات ونتائج أبعاد عملية صنع القرار

أولاً: المساهمات النظرية

1- تعد هذه الدراسة من بين أولى الدراسات التي تقوم بصورة تطبيقية بفحص أهمية تكامل وجهات النظر الخاصة بطبيعة مشكلة القرار، المتغيرات البيئية وخصائص المنشأة في صنع القرار. وكما أوصى العديد من الكتاب (e.g. Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Papadakis *et al.*, 1998; Rajagopalan *et al.*, 1997)، فإن هذه الدراسة أيضاً قد أخذت في الحسبان وبصورة جادة المتغيرات الخاصة بمخرجات القرار مما يجعل هذه الدراسة أكثر ثراءً من خلال إظهار الطريقة التي يمكن بها أن تتحول الأبعاد المختلفة لعملية صنع القرار إلى نتائج فعلية. وبالإضافة لما سبق فإن هذه الدراسة قد قامت بفحص أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي وعلاقتهم بفاعلية القرار بصورة أكثر شمولية مما قامت به الدراسات السابقة، آخذه في الحسبان تأثير العوامل الموقفية على هذه العلاقة.

2- تتمثل أحد مساهمات هذه الأطروحة في الدراسة التطبيقية لعدة أبعاد لعملية صنع القرار الاستراتيجي في نفس الوقت، من أجل فحص العلاقة بين عملية القرار ونتائجه. وتعد هذه المساهمة نقطة تميز في هذه الدراسة علي العديد من الدراسات الأخرى التي قامت بفحص بعد واحد فقط من أبعاد عملية القرار (e.g. Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Fredrickson, 1984; Goll & Rasheed, 1997; Jones et al., 1992; Khatri & Ng, 2000; Priem et al., 1995).

3- لقد كان من المثير أن نفحص إلى أي مدى تعد نتائج هذه الدراسة التي تم الوصول إليها في أحد بلدان الشرق الأوسط العربية متناغمة أو مختلفة مع نتائج البحوث الشبيهة في الولايات المتحدة وإنجلترا، حيث أجريت معظم البحوث في هذا المجال وكذلك مع تلك البحوث التي طبقت في بعض الأقطار الأخرى مثل اليونان، الصين، ألمانيا وهولندا. وتدعم بعض نتائج هذه الدراسة الرأي الخاص بتأثير البيئة أو الثقافة علي صنع القرار (‘Culture Free’ Argument) والبعض الآخر لا يدعم هذا التأثير (‘Culture-Specific’ Argument).

4- تعد هذه الدراسة رائدة في فحص الدور الوسيط لخصائص القرار الاستراتيجي على العلاقة بين عمليات القرار ونجاحه.

5- تتمثل أحد التطبيقات المنهجية الهامة لهذه الدراسة في أن مقاييس المخرجات ينبغي أن تكون متسقة مع وحدة التحليل. فإذا كانت وحدة التحليل تتمثل في عملية صنع القرار بصفة عامة في المنظمة(e.g. Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Dess, 1987; Eisenhardt,1989)، فإن استخدام المخرجات التنظيمية (organisational outcomes) مثل معدل العائد علي الاستثمار، نمو المبيعات والفاعلية التنظيمية سيكون أكثر ملائمة. بينما إذا كانت الدراسة تقوم بفحص قرارات استراتيجية فردية (e.g. Amason, 1996; Dean & Sharfman, 1996; Hough & White, 2003; Rodrigues & Hickson, 1995)،فإن استخدام المخرجات التنظيمية لن يكون ملائماً في هذه الحالة؛ وبدلاً من ذلك فإن مخرجات القرار مثل جودة القرار أو فاعليته ستمثل الاختيار الأفضل.

6- آخذين في الحسبان أن القياس في مجال الإدارة الاستراتيجية مازال يمثل مجال بحثي محدود (Bowman et al., 2002)؛ وأن المقاييس المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية تعاني من ضعف معالجة الموضوعات الخاصة بالموثوقية (reliability) والصلاحية (validity) (Papadakis & Barwise, 1997a; Venkatraman & Ramanujam, 1986a)، فإن أحد المساهمات الخاصة بهذه الدراسة يتمثل في تطوير مقاييس خاصة بها تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والصلاحية.

ثانياً: المساهمات التطبيقية

1- توصلت هذه الدراسة إلي نموذج عملي صالح للتطبيق لصنع قرارات استراتيجية فعالة في الوطن العربي (مصر).

2- تتمثل أحد التطبيقات الهامة لهذه الدراسة في أن المديرين المصريين لديهم قوة التأثير علي نجاح قراراتهم الاستراتيجية وبالتالي أداء منظماتهم من خلال العمليات التي

يستخدمونها في صنع القرارات. ولذلك فإن عملية صنع القرار ينبغي أن تحظى باهتمام وتصميم خاص من جانب الإدارة. ولقد أظهرت هذه الدراسة أن الإدارة العليا ينبغي أن تدعم عمليات القرار الرشيدة وتذلل العقبات التي قد تواجه استخدام مثل هذه العمليات، مثل نقص الموارد اللازمة للبحث عن وتحليل المعلومات حتى تضمن اتخاذ قرارات ناجحة.

3- إن المديرين الذين ينغمسون في الأساليب السياسية يصنعون قرارات أقل نجاحا من هؤلاء الذين لا يفعلون. وتترتب على هذه النتيجة بعض التطبيقات الهامة للإدارة العليا. أولاً، ينبغي أن تكون الإدارة العليا على دراية بأن الأساليب السياسية مثل تكوين التحالفات، التحكم في جداول الاجتماعات، إخفاء أو تشويه المعلومات والمساومة يمكن أن يؤدوا إلي تأخير القرار، فقد بعض الفرص أو التحليل غير الكامل للقرارات الاستراتيجية. وينتج عن مثل هذه الانحرافات الناتجة من السلوك السياسي قرارات غير ناجحة وبالتالي ضعف أداء المنظمة ككل.

ثانياً، تتمثل أحد المسئوليات الهامة للإدارة العليا في تحييد وإبطال مفعول الأساليب السياسية حتى تضمن اتخاذ قرارات ناجحة. ولقد اقترحت المقابلات التي تم إجرائها في هذه الدراسة أن مديري العموم أو رؤساء مجالس الإدارات يمكن أن يلعبوا دوراً هاماً في تحديد اللاعبين السياسيين وإبعادهم عن عملية صنع القرار أو علي الأقل تحييد دورهم. وفي بعض القرارات، بسبب أن مديري العموم أو رؤساء مجالس الإدارات أنفسهم كانوا مشتركين في الأساليب السياسية، فإن شركاتهم كانت تمثل أرضاً خصبة يتقاتل فيها صانعوا القرارات من أجل مصالحهم الخاصة، مما أدي إلي قرارات غير ناجحة. ومع ذلك، فإن ما سبق لا يعني أن المدير الفعال لا ينبغي عليه أبداً أن يستخدم بنفسه الأساليب السياسية. حيث إنه ينبغي علي المدير أن يكون على دراية بالسلوك السياسي داخل منظمته حتى يستطيع أن يدافع عن مقترحاته وآرائه التي تهدف إلي خدمة المنظمة.

4- نظراً لأن نتائج الدراسة تظهر أن المحددات البيئية، التنظيمية وتلك الخاصة بالقرار تلعب دوراً مهماً في عملية القرار الاستراتيجي، فإن أحد مهام المديرين تتمثل في أن يكونوا على دراية بالمتغيرات التي تواجههم عند صنع قراراتهم وأن يأخذوا هذه المتغيرات في الحسبان قبل صنع القرار. فعلى سبيل المثال، تستنتج الدراسة الحالية أن الأداء التنظيمي يرتبط سلبياً مع السلوك السياسي. وهذا يعني أن صانعي القرارات في المنظمات ضعيفة الأداء سيكونون أكثر ميلاً لاستخدام أساليب سياسية في قراراتهم من نظرائهم في المنظمات ذات الأداء القوي مما ينتج عنه في النهاية قرارات غير ناجحة. وتدعم نتائجنا هذا الاستنتاج، حيث إن العلاقة بين السلوك السياسي وفاعلية القرار الاستراتيجي كانت سلبية بصورة أكبر في الشركات ذات الأداء الضعيف مقارنة بهؤلاء أصحاب الأداء القوي. وتتمثل أحد التطبيقات الهامة لهذه النتيجة في أن الإدارة العليا، وخصوصاً مديري العموم أو رؤساء مجالس الإدارات، في الشركات ذات الأداء الضعيف ينبغي أن تكون علي دراية بأن المديرين في شركاتهم سيكونون أكثر رغبة في استخدام الأساليب السياسية للدفاع عن مصالحهم الخاصة ولذلك فإن الإدارة العليا ينبغي أن تعمل علي تحييد مثل هذه الأساليب حتى تزيد احتمالات صنع قرارات أكثر نجاحاً.

5- تتمثل أحد التطبيقات الهامة لهذه الدراسة أيضاً في مجال تنمية وتطوير طبقة الإدارة العليا من خلال تصميم برامج إدارية ملائمة لهؤلاء الذين يقومون بصنع القرارات الاستراتيجية. وينبغي أن نصمم مثل هذه البرامج آخذين في الحسبان الطرق التي يمكن من خلالها زيادة مقدرة المديرين على أن يكونوا لاعبين رشيدين وليس لاعبين سياسيين؛ التدريب علي كيفية اكتشاف وتحييد الأساليب السياسية؛ الاهتمام بالبيئة العامة التي يتم فيها صنع القرارات حتى يكون المديرون أكثر قدرة علي التعامل مع المواقف المتباينة التي تواجههم عند صنع القرارات مثل مواقف الأزمات أو الفرص، البيئات العدائية أو السخية وغيرها من المواقف الأخرى.

6- لقد دعمت المقابلات الشخصية في الدراسة الحالية ذلك الرأي الشائع في مجال الإدارة الاستراتيجية بأن المنظمات يجب أن تأخذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتكيفها مع البيئة المحيطة (e.g. Sharfman & Dean, 1997). وفي هذا المجال، فإنه يوجد تطبيقان عمليان للإدارة العليا يستحقان الذكر:

أولاً، يعد الفشل في التغيير والتكيف أحد الأسباب الأساسية لفشل وانهيار العديد من الشركات. وتدعم نتائج دراسة شركات القطاع العام هذا الاستنتاج. وعلي الرغم من أن الشركات الخاصة لم تكن في نفس الموقف السيئ لشركات القطاع العام في الدراسة الحالية، فإنه لا يوجد تباين كبير بين الاثنين، فشركات القطاع الخاص مازالت في حاجة ماسة للتكيف مع التغيرات البيئية وخصوصاً بعد التغيرات الدراماتيكية في مصر خلال العقدين الأخيرين. وفي مثل هذا الموقف، تلعب القرارات الاستراتيجية دوراً محورياً لأن جوهر التكيف التنظيمي يتمثل في عملية صنع القرار (Sharfman & Dean, 1997). وإذا لم تكن عملية صنع القرار رشيدة، فإنه من غير المحتمل أن تنجح الشركة في التكيف بصورة ملائمة مع البيئة.

ثانياً، ينبغي علي الإدارة العليا أن تدرك أن احتمالات مقاومة مثل هذه القرارات ستتزايد من جانب بعض المديرين، وخصوصاً هؤلاء الذين قضوا فترة طويلة داخل المنظمة. وسيترتب علي ذلك قيام هؤلاء المديرين باستخدام العديد من الأساليب السياسية للدفاع عن مصالحهم الخاصة. فعلي سبيل المثال، أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود نموذج عام في القرارات الخاصة بإعادة الهيكلة. ويتمثل هذا النموذج في انقسام الإدارة العليا إلي فريقين، أحدهما مع التغيير والآخر ضده. واتساقاً مع الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية وجدت أن صانعي القرار صغار السن أكثر قبولاً ورغبة في صنع التغييرات الاستراتيجية من كبار السن. ونستخلص مما سبق، أن الإدارة العليا ينبغي أن تأخذ في الحسبان السلوك السياسي عند صنع قرارات

التغيير الاستراتيجي؛ وأن تختار بدقة المديرين الملائمين للاشتراك في صنع مثل هذه القرارات.

7- بصفة عامة، فإن الدليل المستخلص من هذه الدراسة يدعم الرأي المنادي بتأثير البيئة المحلية (The National Context) على صنع القرارات الاستراتيجية. ولذلك فإن أساليب صنع القرار الأمريكية والبريطانية لا يمكن ترجمتها كما هي دون أي تعديل لبيئات مختلفة مثل تلك الخاصة بالوطن العربي عامة أو مصر خاصة. وتتمثل أحد الدروس التطبيقية المستفاده من هذا الاستنتاج في أنه حتى لو كانت بعض الممارسات الإدارية في قطر معين تعمل بصورة جيدة، فإنه ليس من الضروري أن تنجح بنفس الدرجة في أقطار أخري (Whittington et al., 2002). وتعد هذه النتيجة مهمة للمديرين، وأيضاً لكل من المدربين والاستشاريين الذين يعتمدون في برامجهم التدريبية أو استشاراتهم علي المواد والمراجع المطورة في ثقافات مختلفة. وما سبق لا يعني أننا لا ينبغي أن نتعلم من التجارب الإدارية الناجحة في الدول الأخرى، ولكنه يعني أننا ينبغي أن نراعي تأثير الثقافة أو البيئة، وأن نفحص ما إذا كانت التجارب الإدارية الناجحة في الدول الأخرى يمكن نقلها كما هي إلي الوطن العربي أو ينبغي تعديلها أولاً، وكيف يمكن تطوير تلك الممارسات حتى تعمل بفاعلية اكبر في بيئتنا العربية، مع ملاحظة أن بعض هذه التجارب قد لا يكون ملائماً تماماً لبيئتنا علي الرغم من نجاحه في دول أخرى.

اتجاهات للبحوث المستقبلية

1- تفتح هذه الدراسة مجالاً واعداً جداً للبحوث المستقبلية الخاصة بعمليات ونتائج صنع القرار المقارنة في الأقطار العربية.

2- يمكن للبحوث المستقبلية أن تأخذ في الحسبان الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى مثل خصائص الإدارة العليا وأن تستخدم بعض المتغيـرات الوسيطـة في الدراسـة كمقاييـس متعددة الأبعـاد (Multidimensional Constructs).

3- ما زال هناك حاجة لمزيد من البحوث عن تطبيق القرارات الاستراتيجية حتى نرسم صورة أكثر شمولية عن محددات نجاح القرارات الاستراتيجية.

4- يتمثل أحد المجالات الواعدة أمام البحوث المستقبلية في فحص العلاقات بين كل متغير من المتغيرات الموقفية السبع في هذه الدراسة و الأبعاد الثلاث لعملية صنع القرار الاستراتيجي، وأن يتم تضمين هذه العلاقات في النموذج المتكامل لصنع القرار الاستراتيجي.

5- يمكن للبحوث المستقبلية أن تضيف للنموذج المستخدم في هذه الدراسة بعض المتغيرات التي لم يتم أخذها في الحسبان في الدراسة الحالية. فعلي سبيل المثال، فإن تضمين وجهة النظر الخاصة بالاختيار الإداري / الاستراتيجي (/ The Strategic Management Choice Perspective) في الإطار العام لوجهات النظر الموقفية الخاصة بصنع القرار يعد مجالاً خصباً للبحوث المستقبلية.

6- يتطلب تدعيم فهمنا لعملية صنع القرار الاستراتيجي اهتماماً أكبر بمقدرة العملية (Process Capability) (Hart & Banbury, 1994). فعلى سبيل المثال، هل استخدام مزيج من الرشد والحدس في صنع القرار أفضل أم أن استخدام المنهج الرشيد أو الحدسي بمفردة سيكون أفضل؟ مثل هذه الأسئلة تحتاج لمزيد من البحوث.

7- ينبغي أن يهتم الباحثون بصورة أكبر بتطوير وفحص رؤى أكثر عمقاً لدور السلوك السياسي في عملية صنع القرار الاستراتيجي. ونقدم فيما يلي بعض الأسئلة المقترحة التي تحتاج إلى إجابة حتى نمد كل من الأكاديميين والمديرين بصورة أكثر واقعية لديناميكيات السلوك السياسي في صنع القرار. أولاً، كيف يمكن للمديرين أن يتغلبوا علي الآثار السلبية للسلوك السياسي؟ ثانياً، هل السلوك السياسي بالضرورة سلوكاً خطراً وسلبياً؟ علي الرغم من أن معظم الدراسات السابقة تتبنى وجهة نظر سلبية تجاه السلوك السياسي، فإن بعض الكتاب قد جادل بأن الأساليب السياسية قد تكون مضرة في بعض المواقف ومفيدة في البعض الآخر (e.g. Eisenhardt & Bourgeois,

1988; Gray, 1989; Janis, 1989; Pfeffer, 1992; Stevenson et al., 1985). فعلي سبيل المثال اقترح Mintzberg في عام (1998) بعض الأدوار المفيدة للعوامل السياسية خلال المراحل المختلفة لصنع القرار الاستراتيجي.

8- يمكن أيضاً إضافة مزيد من المتغيرات التحكمية لنموذج الدراسة (مثل مدى تأييد البيئة Environmental Favourability) حتى نبني نموذج أكثر اكتمالاً للعوامل التي تؤثر على نجاح القرار الاستراتيجي. فعلى سبيل المثال، نظراً لأن إجابات المستقصى عنهم قد تتأثر بدرجة اتفاقهم مع القرار أثناء فترة صنعه، فإنه من المهم للبحوث المستقبلية أن تضيف متغير تحكمي جديد لتحديد ما إذا كان المستقصى عنهم متفقين أو مختلفين مع القرار الاستراتيجي أثناء فترة صنعه.

وفي النهاية، فإننا نأمل أن يؤدي هذا المجهود إلي مزيد من البحوث النظرية والتطبيقية التي يمكن أن تثري فهمنا لعملية صنع القرار الاستراتيجي وكل من محدداته ونتائجه في مصر بصفة خاصة والوطن العربي بصفة عامة. وأيضاً، فإننا نأمل أن تشجع هذه الدراسة الباحثين على أن يأخذوا في الحسبان توصياتها من أجل تكرار مثل هذه الدراسة في أقطار عربية أخرى، والبناء علي نتائجها والتغلب علي محدداتها.

الإداري



دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان

ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٢٥٢/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٣٨٦

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك

الاشتراك السنوي

- للأفراد: ٨ ريالات عُمانية.
- للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً عُمانيا.

الاسم: ....

العنوان: ....

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربى.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً . - قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً.	داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (..................................) سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (..................) تاريخ : / / 20

بمبلغ (........................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .

موسوعة الإدارة العربية الإسلامية



المنظمة العربية للتنمية الإدارية

أهمية الموسوعة

لم تُدرس الإدارة العربية الإسلامية بصورة شاملة، وهناك جوانب منها لم تُبحث حتى الآن، كما أن كثيراً مما درس منها لم يتوافق مع مناهج البحث العلمي الرصين، من هنا جاءت الحاجة لسد الفراغ في المكتبة العربية الإسلامية، بحيث يتاح للقارئ العربي المهتم أن يطلع على التراث العربي الإسلامي في مجال الإدارة، وما يتصل بها من إدارة الحكم والسياسة والمال. وقد ارتأت المنظمة العربية للتنمية الإدارية أن تضع بين يدي المهتمين بالإدارة الحديثة والتراث العربي الإسلامي موسوعة علمية متكاملة في الإدارة العربية الإسلامية.

جاء ذلك لأن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تدرك مدى افتقار المكتبة العربية إلى وجود نموذج للإدارة العربية الإسلامية، يمكن من خلاله بناء نظام إداري معاصر يسهم في دفع عجلة التنمية الإدارية، من منطلق أصالة التراث العربي الإسلامي ... فكرا وممارسة، فالأمم لا يمكن أن ترتقي في معارج الحاضرة دون فهم كامل لجذورها الماضية، وفهم حقيقي لإمكاناتها الحالية التي تساعدها على بناء مستقبل أكثر ازدهاراً، كما أن الفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن أن يكون مصدراً أساسياً يوضح مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتستشرف آماله ... آملين أن يكون هذا، سبيلاً لإغناء الفكر العالمي.



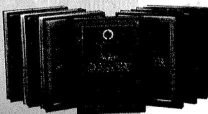
إن أهمية الموسوعة تنبع من تناولها للتطور التاريخي للإدارة العربية الإسلامية وواقعها في الفترات ما بين القرن الأول الهجري (السابع الميلادي)، والقرن الثالث عشر الهجري (التاسع عشر الميلادي)، بحيث تتناول الفكر الإداري العربي الإسلامي من حيث نشأته وتطوره وتنوعه، مع عدم إغفال الاستفادة من الأداء والدراسات الحديثة في الإدارة، لتوفر المجال لدراسات مقارنة بين مفاهيم الإدارة العربية الإسلامية والمفاهيم الحديثة.

ومن كل هذا ترجو المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعد أن تحول حلمها - الذي بدأ في السبعينيات - إلى واقع عملي ملموس بخروج هذه الموسوعة إلى حيز الوجود أن تسهم في إبراز الدور العربي الإسلامي في الفكر الإداري، وأن توفر المجال للتفاعل مع الفكر الإداري المعاصر وإثرائه.

أهداف الموسوعة

إن هذه الموسوعة موجهة إلى المتخصصين من ممارسين وباحثين وخبراء في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال والسياسة والاقتصاد والتراث العربي الإسلامي، والموضوعات ذات الصلة، وتهدف في مجملها لتحقيق ما يلي:

- التعريف بطبيعة الإدارة العربية الإسلامية ومكوناتها وقيمتها وإسهاماتها.
- توفير مصدر أساسي علمي لوضع مفاهيم أو نظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتسهم في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية جديدة.
- إثراء الفكر الإداري العربي الإسلامي بمفاهيم ومبادئ وممارسات تتمشى مع الإطار العام لمنطلقات التنمية الإدارية في الوطن العربي في هذا القرن.
- تمثل الموسوعة إضافة مهمة إلى الدراسات المتعلقة بالحضارة العربية الإسلامية.



محتويات الموسوعة

تتكون الموسوعة من أربعة عشر محوراً (موضوعاً رئيساً) تغطي جميع الموضوعات ذات الصلة بالعلوم الإدارية وأهداف الموسوعة، وقد تم إخراجها في سبعة مجلدات، يحتوي كل مجلد على محورين (موضوعين رئيسين)، روعي فيهما الانسجام والعلاقة التي تربطهما معاً قدر الإمكان.

اقتناء الموسوعة

تم تحديد سعر بيع رمزي للموسوعة أقل من تكلفتها، بهدف إتاحة الموسوعة لأكبر عدد ممكن من الباحثين والمهتمين دون أن يشكل السعر عبئاً على كاهلهم.

النسخة الورقية:

تقع الموسوعة في سبعة مجلدات من حجم قطع الوسط، ومكونة من 4250 صفحة، مجلدة تجليد فاخر.

النسخة الإلكترونية:

مكونة من C.D واحد مزود بمحرك بحث نصي بسيط يسمح باسترجاع المعلومات من الموسوعة بالبحث عن كلمة أو أكثر، وتظهر الكلمة المطلوبة في نصها بلون مميز أينما وردت بالموسوعة.



- سعر النسخة المطبوعة: (شامل أجور الشحن)
☒ 100 $ للأفراد ☐ 200 $ للمؤسسات
- سعر النسخة الإلكترونية: (شامل أجور الشحن)
☐ 50 $ للأفراد ☐ 150 $ للمؤسسات

ISSN1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 25 No. 1 2005



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT

عـدد خـاص فى المحـاسبة

ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

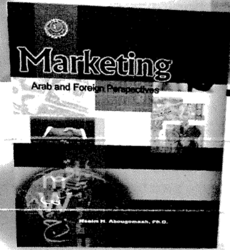
المجلد الخامس والعشرون العدد الثاني - ديسمبر (كانون أول) 2005

تصدرها : المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية

Marketing

Arab and Foreign Perspectives

التسويق من المنظورين العربي والأجنبي



تأليف : أ.د. نعيم حافظ أبو جمعه
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية ، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي - سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية - وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، وبصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي **628** صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج - يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج - أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيراً، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق.

وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها ، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر، ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

الرقم الدولي
المعياري للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الخامس والعشرون — العدد الثاني — ديسمبر 2005



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

قيمة الإشتراك السنوى داخل وخارج جمهورية مصر العربية :
(شـامـلة أجـور الـبريـد)

- (30 $) ثـلاثون دولاراً أمريكياً للأفـــراد .
- (50 $) خمسون دولاراً أمريكياً للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفى بإسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية»
بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك
العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسلات

توجـه باســم :
رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 بريد الحرية
مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية
هاتف : 2580006 (202) - فاكس : 4512799 (202)
e-mail: arado@arado.org.eg
www. arado.org.eg

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصحابها، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة .

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي ، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطـــر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب : 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

1- **هيكل التقرير**، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- *صفحة غلاف*، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- *ملخص للبحث*، باللغتين ا لعربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة) كحد أقصى لكل منهما.
- *صلب التقرير* ويشمل:

– مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.

– عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.

– الفروض أو المحاور أو التساؤلات.

– حدود البحث.

– منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الرحائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

– النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

– الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

– الملاحق (في أضيق الحدود).

2- **حجم التقرير**: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

3- **مواصـــفات الطباعة** : ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، وألا يزيد عدد ا لأسطر فـــي الصـــفحة الواحـــدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

4- **طـــباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطي عنوانًا يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

5- **الهوامش والمراجع:**

- يـــتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخـــير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العلاق،1983) و(عابدين، وحبيـــب،1987) و(Marshall.1984) و (Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

  (محجوب وآخرون، 1983) و (Kaufman et al.,1986). وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

  (القطان،1987؛ التويجري،1988) و (Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفـــي حـــالات الاقتـــباس يُشـــار إلى الصفحـــة (أو الصفحات) المقتبـــس منهـــا (العلاق، 50:1983) و (Marshall, 1984:50-53) .
- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجـــب أن يـــتم الالتزام عند ترتيب البيانات الببليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلـــة التالية:

(أ) الكتـــــب:

• الـــرددي، محمـــد بن مسلم. 2002. ***إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال.*** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

• تريســـي، ولـــيم ر. 1990. ***تصميم نظم التدريب والتطوير***. ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

• Lipnack, Jessica. 1997. ***Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology***. 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) فصل من الكتاب:

• عيســـى، ســـوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في : ***واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها***. مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11–29.

• Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: ***Administrative Reform in the Arab world: Readings***. edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) الدوريـــــات:

• زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". ***المجلة العربية للإدارة*** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39–94.

• PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" ***The-American Economic Review***, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

• بـــاطويح، محمـــد عمـــر. 2002. "البحـــث العلمـــي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصـــادية: دراســـة نظـــرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى ***المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر*** (2–3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.

• Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to ***the Twentieth International Congress of Administrative Sciences,*** (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف – ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية – ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية :

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛
- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويـــات العـــدد

افتتاحيـــة العـــدد

يشهد العالم العربي في الأعوام الأخيرة تطورًا ملحوظاً في مجال مهنة المحاسبة، خاصة بعد أن بـــدأت بعـــض المشكلات المعاصرة في الظهور على السطح بسبب اتساع دائرة أنشطة الوظائف المحاســـبية بدخـــول عصر تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، مثل شبكة الإنترنت والبرمجيات المتخصصـــة، وأيضاً بعد الدخول في عصر العولمة والتكتلات الاقتصادية واتفاقات الجات، وغيرها مـــن الـــتحديات. وقـــد أصـــبحت كـــل هذه العوامل تؤثر على أداء الاقتصاد العربي بصورة كبيرة وملحوظة.

وبدأت كثير من الدراسات والبحوث تهتم بدور المحاسب في الاقتصاد، وبدور الخدمات التي توفرها مهنة المحاسبة، وواجبات والتزامات المحاسب القانوني، والهيكل التنظيمي للهيئات المهنية في العـــالم العربي، والثقافة المحاسبية في العالم العربي، والمعايير المحاسبية، وممارسة مهنة المراجعة، وقوانين الضرائب في العالم العربي.

ولـــم تكـــن كـــل هذه التطورات في مجال مهنة المحاسبة بعيدة عن اهتمام ***المنظمة العربية للتنمـــية الإداريـــة***، فقـــد خصصت المنظمة في الأعوام الماضية عدد من مؤتمراتها لمناقشة مختلف القضايا التي تهم المحاسبين ومراقبي الحسابات من النواحي التطبيقية وعلى صعيد الممارسة "عملية". كمـــا أصدرت المنظمة عدد من الكتب التي تعالج القضية من النواحي الفكرية والنظرية. وقد اهتمت المـــنظمة أيضاً بالناحية المهنية حيث أنشأت المنظمة "وحدة الدبلومات والشهادات المهنية" التي تقدم أكـــثر من أربعين دبلومًا في مجال المحاسبة باللغة العربية، وأربعة وثلاثين دبلومًا باللغة الإنجليزية، بالإضـــافة إلـــى تأهيل المحاسبين العرب مهنيًا من خلال مساعدتهم في الحصول على شهادة "زمالة المحاسبين الماليين والإداريين الأمريكية *CMA / CFM*"، وشهادة "زمالة المحاسبين القانونيين *CPA*".

واســـتكمالاً لدور المنظمة في هذا المضمار، فقد خصصت ***المجلة العربية للإدارة*** هذا العدد الـــذي بيـــن أيديكم للمهتمين بعلوم المحاسبة – أكاديميين وممارسين – وقد احتوى العدد على خمسة بحـــوث متمـــيزة فـــي مجال المحاسبة، قدمها باحثون عرب من عدد من الدول العربية هي: الأردن والعـــراق والإمـــارات والبحرين والجزائر. ونستعرض فيما يلي البحوث المنشورة في هذا العدد من المجلة.

جاء البحث الأول بعنوان: ***الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية ودورها في قياس وتوزيع الثروة للمجتمع***، وهو بحث مشترك قدمه الأستاذ الدكتور رياض العبد الله، أستاذ المحاسبة بكلية إدارة

الأعمـــال بجامعة البحرين؛ والدكتور طلال الججاوي، أستاذ المحاسبة المشارك بكلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن.

ويُظهـــر هذا البحث العلاقة المتداخلة بين الجوانب الاقتصادية والمعايير المحاسبية. وللبحث فـــائدة كبـــيرة في مجال الفكر المحاسبي، خاصة من منظور المحاسبة الدولية والتغيرات الاقتصادية الدولـــية ذات التأثـــير على الوضع المالي لكثير من الشركات. كما أن للبحث قيمة كبيرة في توجيه النظر إلى العلاقة القديمة / الجديدة بين المعايير المحاسبية والأبعاد الاقتصادية في المجتمعين المحلي والدولـــي، وما أسفرت عنه أحكام الشركات متعددة الجنسية في إعادة توزيع الثروة. وكل هذا جدير بدعـــوة أصـــحاب المهنة من المحاسبين إلى ضرورة استمرار البحث في تطوير معايير مهنتهم. وقد اتبع الباحثان المدخلين الاستقرائي والاستنتاجي بكفاءة عالية في رصد وتحليل الظاهرة وأبعادها. وقد جـــاءت نـــتائج البحـــث فـــي شكل تجميعي ينم عن خصب تفكير الباحثين في مجال التحليل للأبعاد المتداخلة للجوانب المالية وما يتفق منها مع جوانب محاسبية واقتصادية.

أمـــا البحث الثاني فكان بعنوان: ***انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة***، وقدمـــه الدكـــتور ظاهـــر القشي، رئيس قسم المحاسبة بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن. وهو بحث وصـــفي يتناول موضوع هام، يهدف إلى دراسة وتحليل الأسباب التي أدت إلى انهيار شركة "إنرون للطاقـــة" وشـــركة "أرثـــر أندرسون لتدقيق الحسابات"، وانعكاسات وسلبيات ذلك الانهيار على مهنة المحاســـبة التي تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة، والاستفادة من ذلك في حماية الاقتصاد الأردني الذي لا يعـــتمد سياسات محاسبية خاصة به، ولكنه يعتمد في المقام الأول على سياسات محاسبية خرجية، ومن ضمنها معايير المحاسبة الدولية.

ويوجـــه البحـــث الاهـــتمام إلى ضرورة تطوير قواعد سلوك وآداب مهنة المحاسبة، وأيضاً تطوير معايير المحاسبة والمراجعة بما يحقق قدرًا أكبر من الانضباط و"الحوكمة".

أمـــا البحـــث الثالـــث فكـــان بعنوان: ***تسييس المعرفة المحاسبية ودوره في إصدار المعايير المحاسبية الدولية***، وقدمه الدكتور عصام فهد العربيد، أستاذ المحاسبة المشارك بكلية الاقتصاد والعلوم الإداريـــة بجامعـــة الزيـــتونة الأردنـــية. وهو بحث وصفي تحليلي، يبين مدى الارتباط بين الأطراف السياســـية والمعرفة المحاسبية من جهة، وعملية إصدار المعايير المحاسبية الدولية من جهة أخرى. وقد تم إثبات هذه الفرضية من خلال دراسة حالة الولايات المتحدة الأمريكية، ودور الأطراف السياسية فيها في التأثير على "FASB"، والتأثير غير المباشر على "IASC" لجنة معايير المحاسبة الدولية.

وتتجسد أهمية البحث في أنه يسلط الضوء على قصور المناهج التقليدية المستخدمة في المحاسبة في إظهار التداخل بين الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وضرورة استخدام مناهج جديدة، مثل المنهج التفسيري، أو المنهج النقدي، لإثبات وجود علاقة بين السياسة والمحاسبة، وإظهار كيفية تسيير المعرفة المحاسبية، ودورها في إصدار المعايير المحاسبية من خلال دراسة حالة الولايات المتحدة الأمريكية.

وجاء البحث الرابع بعنوان: ***أثر تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الأداء الرقابي: حالة الجزائر***، وهو بحث مشترك، قدمه الدكتور صديقي مسعود، والدكتور بن بلغيث مداني، من جامعة ورقلة بالجزائر. ويتناول البحث موضوعًا هامًا عن قياس أثر تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الأداء الرقابي للمنشآت الجزائرية. وترجع أهمية البحث إلى تناوله موضوع هام وحيوي، هو مدى تكامل أداء المراجع سواء الداخلي أو الخارجي (مراقب الحسابات)، وتأثير ذلك على إحكام الضبط والرقابة على العمليات في المنشآت، لصالح سلامة المخرجات التي تعرض على من يهمه الأمر، وهو ما يمثل أحد المحاور الفكرية، كما يعد أيضاً أحد متطلبات فعالية عملية المراجعة في التطبيق العملي.

والحقيقة أن هناك ندرة في التناول البحثي لهذا المجال. وقد أضاف الباحثان أهمية على بحثهما بإجرائهما دراسة ميدانية موجهة إلى فئة مراقبي الحسابات في الجزائر، وهو ما انعكس إيجابيًا على نتائج البحث التطبيقية.

أما البحث الخامس وهو مقدم باللغة الإنجليزية، وهو بعنوان:

Getting Ready for Economic Globalization: Integration of the UAE Financial Accounting Practices with the International Accounting Standards (IASs) : Progress and Prospects.

وقدمه الدكتور الخضر علي موسى فرح، أستاذ المحاسبة المشارك بكلية إدارة الأعمال بجامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا بدولة الإمارات.

ويمثل هذا البحث أهمية كبيرة للشركات – خاصة كبيرة الحجم – في سوق دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تناول البحث عملية توفيق أوضاع الشركات المسجلة بالبورصة بما يتفق والمعايير الدولية للإفصاح المالي "IFRSs" وكذلك معايير المحاسبة الدولية. وقد اعتمد البحث المنهج الاستقرائي، الذي تمكن الباحث من خلاله من التوصل إلى تصور عام لجوانب التطبيق العملي، كما توصل البحث إلى نتائج أساسية أهمها تبين وجود زيادة مستمرة في عدد الشركات بدولة الإمارات،

والتي تهتم بتوفيق أوضاعها مع متطلبات المعايير الدولية للإفصاح المالي، لما تحققه هذه المعايير من منافع عديدة لهذه الشركات. كما خلص البحث إلى أهمية إجراء بعض التعديلات بواسطة مديري الشركات لتتفق وهذه المعايير.

وأخيرًا نأمل أن تجدوا في هذا العدد من المجلة العربية للإدارة ما يفيدكم، سواء على مستوى البحث العلمي الأكاديمي أو على مستوى الممارسة العملية.

رئيس التحرير

أ.د. محمد بن إبراهيم التويجري

الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية ودورها في قياس وتوزيع الثروة للمجتمع*

أ.د. رياض العبد الله
أستاذ المحاسبة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك – الأردن

د. طلال الججاوي
أستاذ المحاسبة المشارك
كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة الإسراء – الأردن

ملخـــص:

لكل مجتمع اقتصادي نشاط وسلوك سواء أكان على المستوى العالمي (Global Economic) أم علـــى مســـتوى البلد (Macro Economic) أم على مستـــوى الشركـــة (Micro Economic). وعموماً يتطلب قياس السلوك الاقتصادي والمحاسبة لكل هذه المستويات وجود أداة القياس والمعايير المحاســبية على وجه الخصوص تمثل لقياس هذا السلوك وبالتالي فإن دقة القياس تنعكس في النهاية علـــى نتـــيجة القـــياس (الربح / الخسارة)، وهذه النتيجة مؤشر على السلوك الاقتصادي الإيجابي أو الســلبي، وفـــي الوقـــت نفسه تمثل النتيجة ثروة تكون محور صراع الأطراف الاجتماعية، لذا فإن المعايير المحاسبية تتحكم في قياس هذه الثروة وتوزيعها على المجتمع، وهذه هي الأبعاد الاقتصادية التي يناقشها البحث.

وقد سار البحث من خلال فرضية أساسية، نصت على وجود دور مهم للمعايير المحاسبية في قـــياس وتوزيـــع الـــثروة بيـــن أفراد المجتمع، ولأجل التصدي لمحور الصراع الاجتماعي والطبقي (الثروة) التي مثلت مشكلة البحث.

وقـــد تـــم إجراء البحث من خلال استبانة تم توزيعها على (76) مفردة إحصائية من أساتذة الجامعـــات والمحاســـبين القانونيون تضمنت 15 سؤالاً جسدت الأبعاد الاقتصادية ودور المعايير في قـــياس وتوزيع الثروة. وقد خلص البحث إلى وجود هذه الأبعاد الاقتصادية وإلى تأثيرها في السلوك الاقتصـــادي، وأن المعايير المحاسبية الدولية هي جزء من العولمة، وأن هذه المعايير هي واحدة من آليات أو وسائل إدارة الاقتصاد العالمي الذي تنفذه الشركات الكونية.

* تم تسلم هذا البحث في أكتوبر 2004، وتم قبوله للنشر في يناير 2005.

مقدمـــة:

الرأسمالية هي التي كونت الأرباح، والأرباح هي التي كونت الرأسمالية، والمحاسبة أسهمت بشـكل فـاعل فـي تكويـن الاثنتيـن، إذ يتجسد دورها من خلال توجيه وقياس وترشيد الأنشطة الاقتصادية، وما يتبع ذلك من توزيع للثروة بين أفراد المجتمع، ثم إعادة توزيعها، ويتناول هذا البحث الجانب المهم من العلاقة بين الاقتصاد والمحاسبة.

مشكلة البحـث:

تـتعلق مشكلة البحث أساساً بالثروة الاقتصادية للمجتمع وآلية قياس وتوزيع هذه الثروة بين أفـراد المجـتمع ودور المعايـير المحاسبية فيها؛ لكونها تشكل مسطرة للسلوك الاقتصادي لوحدات الأعمال.

أهميـة البحـث:

تتجسـد أهمـية البحث من خلال كونه الأول – كما نعتقد – في العراق وفي الوطن العربي الذي يلفت الانتباه إلى مسألة جوهرية، وهي دور المعايير المحاسبية في قياس وتوزيع الثروة، وإعادة توزيعها بين أفراد المجتمع وما يرافق ذلك على مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

هـدف البحـث:

يهدف البحث إلى الآتي:

1- لفت الانتباه إلى الدور المهم للمعايير المحاسبية في قياس الثروة وتوزيعها.
2- بيان الكيفية التي تؤدي بها المعايير المحاسبية هذا الدور.
3- انعكاس النتائج على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
4- الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية على المستوى الدولي.

فرضية البحـث:

يحاول البحث اختبار فرضية مهمة، وهي أن للمعايير المحاسبية دوراً مهماً في قياس وتوزيع الثروة بين أفراد المجتمع وما ينجم عن ذلك.

حـدود البحـث:

تشكل الحدود الدولية الحدود الواسعة للبحث، بينما تشكل البيئة الوطنية حدوده الضيقة.

منهجية البحـــث:

تـــم توظيف المدخل الاستقرائي لدراسة الأبعاد الاقتصادية على المستوى الدولي والوطني ثم وظــف المدخــل الاســتنتاجي لإبـــراز نتائج الأبعاد الاقتصادية وانعكاساتها على المستوى الوطني والدولـــي، كمـــا استخدمت استبانة لـــ 76 فرداً مع إجراء التحليل الإحصائي للنتائج بواسطة برنامج SPSS فضلاً عن استخدام المتوسطات والأهمية النسبية.

عينــــة البحـــث:

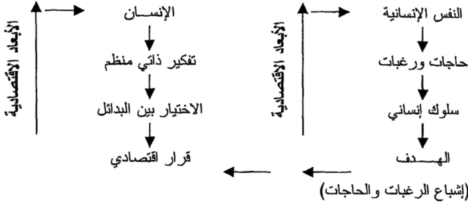
تـــتكون عيـــنة البحث من 76 فرداً من أساتذة الجامعات والمحاسبين القانونيون تضمنت 15 سؤالاً جسدت الأبعاد الاقتصادية ودور المعايير في قياس وتوزيع الثروة.

الأبعـــاد الاقتصادية Economic Dimensions:

الاقتصــــاد مرتـــبط بالحياة بل هو عصب الحياة المهم، ومعروف أن الاقتصاد يهتم بالإنتاج والتوزيع والتبادل والاستهلاك على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، وفي عصر التسعينيات وما بعـــده، ركـــزت الـــدول الصناعية المتقدمة اهتماماتها الكلية على عولمة الاقتصاد، فأصبحت الأبعاد الاقتصادية عالمية التوجه، ومن هذا المنطلق لابد أن يحدث تنافس اقتصادي عالمي بسبب الندرة وما يرتبط بها من جهة وضخامة الإنتاج واستيعاب الأسواق والميل نحو الرفاهية عالية المستوى وعقيدة البقاء التي تحكم كل ذلك.

نظرية الفـرد الاقتصادية Economic Theory of the Individual:

يمكن تجسيد نظرية الفرد الاقتصادية بالآتي:



إذ إن تكويـن الإنســان الســيكولوجي يتطلــب حاجــات حياتــية ورغــبات نفسية. ولكي يلبــي هــذه الحاجــات والرغــبات فعلــيه أن يقوم بسلوك أو نشاط إنساني معين يهدف من ورائه إلــى إشــباع هــذه الحاجــات والرغــبات، ذلــك أن الســؤال المــلازم للحــياة، هو: لماذا يعمل الإنسان؟

ومن جهة أخرى فإن الإنسان يتصرف بعقلانية ورشد، والتصرف العقلاني الرشيد هو تفكير منظم، وهذا التفكير المنظم يقود إلى الاختيار بين البدائل المتاحة، وعند اختيار أحدها، يكون قد حصل قـرار اقتصـــادي، وبمـــا أن البشر يتصرفون في ضوء مصالحهم الذاتية، ويعملون من أجل تعظيم منفعتهم Maximization of Utility فان كل تصرف أو سلوك يقوم به الإنسان له أبعاد اقتصادية، وبهـذا الصـــدد يقول (Bedford, 1965: 24) إن الحصول على الدخل هو القوة المحركة الأساسية للنشاط الإنساني.

ونظــرية الفــرد الاقتصادية ترتبط بنظرية الشركة، بل أن جذور نظرية الشركة هي نظرية الفــرد الاقتصـــادية، وتتمـــثل في أهداف الأفراد المستثمرين، وفيمن لهم مصلحة في الشركة، وكلتا النظريتين كما يقول (Kieso & Wygandt, 1995: 8) يجب أن تسبق تطوير أي نظرية محاسبية جــيدة أو (معايير محاسبية)، وأن النظرية المحاسبية تطورت لمواجهة الحاجات والتأثيرات المتغيرة، وسيتم مناقشة المعايير المحاسبية في الجزء الآتي.

المعايير المحاسبية[1] Accounting Standards:

اتصـــالا بما سبق، وبما أن الإنسان يسعى دائماً إلى استمرار تعظيم منفعته فإنه بحاجة دائمة ومـــتجددة للبحـــث عـــن أســـباب هذا الاستمرار وعوامله في تعظيم المنفعة، ومن هذا فانه يلجأ إلى المعايير المحاسبية كمدخل في هذا الاتجاه، والآن لنرى ما هي المعايير؟ ولماذا تستخدم؟ ومس يقوم بوضعها؟ ولمصلحة من؟ وهذا ما ستتم الإجابة عنه.

يقول (Edey, 1977: 294): إن المعيار هو أفضل طريقة لعمل شيء ما (The best way to do something) وإذا كـــان جـــيداً فإنـــه يسرع من عملية الاتصال وهذا يجنب شرح الطرق وتفســـيرها في كل مرة، والمعيار يقوم بذلك إلى المدى الذي نقبله ونستخدمه، لكن السؤال المهم هو: هـــل يجـــب أن تحصل معايير محاسبية معينة على القبول من خلال خيارات الأفراد أو الضغوط الاجتماعية والاقتصادية.

بيـــنما يقـــول (Littleton)[2] بأن المعيار هو مقياس متفق عليه يهدف إلى المعالجة المناسبة لحالـــة معيـــنة، ويعـــد مؤشراً عملياً للمحاسب، ويقلل من المرونة غير الضرورية، ويقلل كذلك من خيارات الإدارة في التطبيق.

أن مـــيل البشر للمعايير ينبع مما يقوله (Scott, 1965: 311): أن المبادئ العامة التي تمت صياغتها منذ القدم في تطور المجتمع الإنساني والتي لا يمكن تحديد أصلها، هذه المبادئ أو المفاهيم العامـــة خدمت كمعايير للحكم على السلوك الإنساني، ومن ذلك: العدالة، الأنصاف، الحقيقة، الكرم، الصداقة والجمال).

ومـــن المعروف أن الإنسان منذ ولادته تقريباً وحتى مماته، يقوم بمقارنات دائمة، إذ يقارن نفسه مع الآخرين و يقوم بمقارنات دائمة بين الأشياء المختلفة وهو بحاجة إلى تلك المقارنات ليعرف كـــم هو مصيب أو مخطئ أو كم هو متقدم أو متأخر أو للتعرف على أفضليات الأشياء وهكذا. وبهذا الصـــدد فهـــو بحاجة ماسة إلى معايير تحكم سلوكه وتصرفاته ويبني عليها مقارناته. وهذه المعايير بطبيعتها عامة وحصل عليها اتفاق عام[3].

والمعيار المحاسبي هو قواعد قرار عامة تشتق من كلا الأهداف والمفاهيم النظرية للمحاسبة

(1) في الوقت الحاضر أخذ الاتجاه في استخدام كلمة معايير أكثر من كلمة مبادئ.
(2) كما ورد في (Lee, 1972:25).
(3) الاتفاق العام هو وجود قبول عام من أطراف تهما المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية الختامية (العبد الله، 1998: 141).

والـــذي يوجـــه تطور الأساليب المحاسبية (Belkaoui, 1981: 102)، وفيما يخص وضع المعايير المحاسبية يتساءل كل من (Kieso & Wygandt, 1995: 9): أي القواعد والمقاييس يجب أن تطبق بواسطتها؟ وما يجب أن تكون عليه؟ وبما أن الجواب غير واضح بشكل مباشر بسبب أن مستخدمي القوائـــم المالـــية لهم حاجات متطابقة ومتعارضة إلى المعلومات، ولمواجهة هذه الحاجات ومواجهة مســئولية الإدارة عن الإبلاغ المالي، يقوم المحاسبون بإعداد مجموعة واحدة من القوائم المالية ذات الغـــرض العام . ويتوقع من هذه القوائم أن تعرض بإنصاف ووضوح، واكتمال للحقائق الاقتصادية لعمليات المنشأة. وفي إعدادهم لهذه القوائم يواجه المحاسبون تحديات مع المخاطر المحتملة للانحياز وســـوء الفهم وعدم الدقة والغموض، ولتخفيض هذه المخاطر حاولت المهنة المحاسبية تطوير معايير ذات قـــبول عـــام وتطبيق واسع، وبدون تلك المعايير، سيقوم كل محاسب أو منشأة بتطوير معاييره الخاصـــة، ويتوجـــب علـــى قراء القوائم المالية التآلف مع التطبيقات المحاسبية والإبلاغ المالي لكل شركة، وفي هذا نصل إلى استحالة المقارنة، ويمكن تمثيل البيئة المحاسبية والضغوط والمؤثرات التي تواجهها بالمخطط رقم (1) .

الأطراف المهتمة بوضع المعايير المحاسبية:

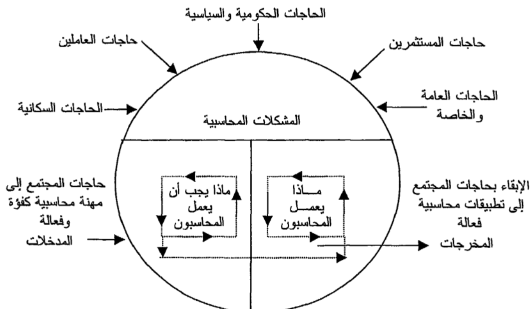
Parties Involved in Accounting Standards Setting:

بـــدءاً لا بـــد من الإشارة إلى أن التركيز سينصب على التعرض للنمط الأمريكي في مجال وضع المعايير والاهتمام بها، كنموذج لعملية وضع المعايير المحاسبية على المستوى المحلي من جهة ولأنه الأكثر تأثيراً في عملية وضع المعايير المحاسبية على المستوى الدولي من جهة أخرى.

إن المعايير المحاسبية هي محصلة لضغوط قوى عديدة لها مصلحة فيها، والتوصل إلى معيار معيـــن هو نتيجة عملية تسوية Compromise للمواقف المتعارضة والمخطط (2) يمثل مدى اتفاق وتعـــارض المصالح في المعلومات المحاسبية التي هي نتيجة للمعايير المحاسبية، إذ تمثل كل دائرة طـــرفاً أو أطرافاً معينة، فالدائرة الأولى تمثل المهنة المحاسبية، والدائرة الثانية تمثل الشركات، بينما الدائرة الثالثة تمثل مستخدمي القوائم المالية وقراءها، ومساحة التلاقي بين الأطراف الثلاثة هي رقـــم (I) اللاتينـــي، وهـــناك مســـاحات تلاقـــي بيـــن الدوائر (الأطراف) بشكل ثنائي المؤشرة بالأرقام (IV,III,II)، بيـــنما مســـاحات التعارض هي الأرقام (VII,VI,V). إن هذه المساحات من التلاقي والـــتعارض تدفعـــنا للتساؤل عن الأبعاد الاقتصادية والسياسية لكل طرف في ذلك. وهذا ما سيأتي عرضه ومناقشته لاحقاً، وتهيمن شركات المحاسبة والتدقيق الكبرى (The Big Five)[1] على عملية وضع المعايير المحاسبية.

(1) في البداية كانت (The Big Eight) أي الشركات الثمانية الكبار، ثم أصبحت The Big Nine أي الشركات التسع الكبار. والآن هي كما في أعلاه، وهناك اتجاه بعد الدمج أن تصبح The Big Three.

مخطط (1)
البيئة المحاسبية[1]



أما الأطراف التي تهتم بوضع المعايير المحاسبية فهي :

1- هيئة الأوراق المالية والتبادل Security and Exchange Commission.

2- المعهد الأمريكي للمحاسبين العموميين المجازين

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).

3- مجلس معايير المحاسبة المالية Financial Accounting Standards Board.

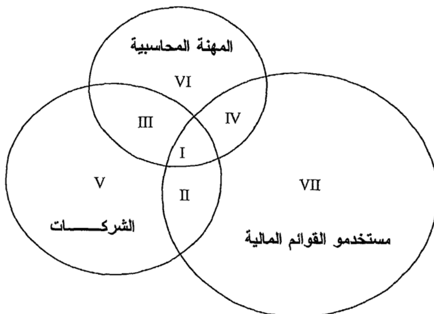
4- شركات المحاسبة والتدقيق الكبرى The Big Five.

5- أطراف مؤثرة أخرى Other Influential Parties.

(1) أعد بتصرف، اعتماداً على (Lowe & Tinker, 1977: 268).

مخطط (2)

اتفاق وتعارض المصالح في المعلومات المحاسبية



المصدر: (Cyert & Ijiri, 1974: 29-42)

المعايير المحاسبية بين المعيارية والوضعية:

Accounting Standards between Normative & Positive:

منذ ما يقارب نهاية السبعينيات أخذت البحوث المحاسبية تميل نحو النظريات الوضعية Positive Theories ودورها في صياغة المعايير المحاسبية وتسويقها، وأنجزت العديد من البحوث الوضعية، كان من أبرزها والأكثر إشارة إليها في الأدبيات المحاسبية هي بحوث كل من Watts & Zimmerman، ويبدو أن هذا المنحى من البحوث المحاسبية له ما يبرره في ضوء كثرة الطلب على النظريات المحاسبية (المعايير) لأغراض التبرير وكثرة العرض لها.

فيقول كل من (Watts & Zimmerman, 1978: 112) بأن المعايير المحاسبية في الولايات المتحدة نجمت عن تفاعل معقد بين عدة أطراف وأنفقت الأموال من أجل ذلك، ومن خلال النظرية الوضعية نتمكن من معرفة مصادر الضغط التي تقود لوضع المعايير والآثار التي تتركها في الأطراف المختلفة، وإعادة توزيع الموارد، ولماذا تنفق هذه الأطراف الكثير من الموارد في محاولتها

للتأثير في عملية وضع المعايير . وإن النظرية الوضعية ستكون قادرة على تفسير المعايير المحاسبية المعمول بها والتنبؤ بكيفية تعديلها والإجراءات التي يقوم بها مختلف الأطراف للتأثير في عملية وضع المعايير (Zimmerman, 1980: 107).

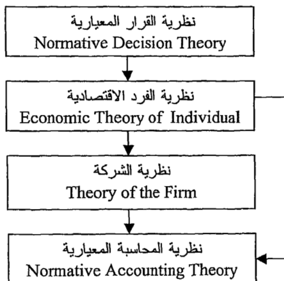
وفي مقالتهما يستنتجان أن للنظريات المحاسبية دوراً مهماً في تحديد محتوى القوائم المالية، وأنهـا – النظريات – تخدم كوسيلة للتبرير، فضلاً عن دورهـا المعلوماتي والتعليمي، وأن الوظيفة المهيمـنة للـنظريات المحاسـبيـة هـي لتقديم أعذار لتفي بالطلب الناشئ عـن العمليات السياسية (Watts & Zimmerman, 1978: 273-304).

وفي الجانب المقابل يدافع أصحاب النظريات المعيارية عنها بقولهم: أن مفاهيم مثل الأخلاق، القـيم، العدالـة، الإنصـاف، الحقـيقة والرفاهية .. وغيرها هي مفاهيم وأحكام معيارية يستخدمها المحاسـبون – كأفراد في المجتمع – عند ممارستهم للمهنة في القياس والتقويم وتوصيل المعلومات الاقتصـادية، وهذه المفاهيم تركز على ما يجب أن يقوم به المحاسب كما ورد في المخطط (1) ومن بين أولئـك:

(Chambers, 1962), (Tinker et al., 82) (Scott, 1965), (Jensen & Meckling, 1976), (Yu,1979), (Hendrikson,1992), (Kam,1990), (AAA,1973), (Arnett, 1961), (Belkaoui,1981).

وفي هذا الصدد عرض Hakansson الأنموذج الآتي للنظرية المعيارية في المحاسبة والتي يرجع فيها نظرية المحاسبة إلى الفكر المعياري للإنسان.

نموذج Hakansson (1)



وعلى الرغم من إيمان الباحثين – بشكل كامل – بأن الفكر يسبق أي عمل يقوم به الإنسان، فإن عدم وجود نظرية محاسبية قائدة للعمل المحاسبي هو ما يجعل العمل المحاسبي يسحب الفكر إلى مجـاراة التطبيـق والممارسـة، ثم يبدأ البحث عن تبريرات نظرية وأعذار يستند إليها المحسبون والإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة. ولسنا بصدد الدخول في الأسباب والعوامل التي وراء عدم وجود نظرية محاسبية عامة فهي خارج مجال الدراسة.

وفـي اتجـاه هـذا الوضـع اندفـع الأدب المحاسبي نحـو المحاسبـة الوضعيـة Positive Accounting والبحث عن تبريرات للجانب العملي، وتفسيرات لما يقوم به المحاسبون، وتفضـيلات المـدراء لمعايـير محاسبية معينة، والضغوط التي تتعرض لها عملية وضع المعايير المحاسبية، وآثار ذلك في كل طرف، وهذا ما سيتعرض له الجزء التالي:

الأبعاد الاقتصادية لعملية وضع المعايير المحاسبية:

مـن الواضـح أن المعايـير المحاسـبية تحدد شكل القوائم المالية ومضمونها، وتؤثر في المعلومـات المالية التي تحتويها. وبما أن المعلومات المالية تطلب من أطراف عديدة ومختلفة، ومَن منها له مصلحة فيها، وتتأثر اقتصادياً بنوعية هذه المعلومات وتوقيتها – فإن هناك قوى مختلفة تؤثر في عملية تجهيز هذه المعلومات وعرضها، وإن الشركة (الشركات) هي مصدر لهذه المعلومات وفي

(1) Hakansson,1982: 43

الوقــت نفسه فان إدارتها والعاملين فيها لهم مصلحة اقتصادية، ويتأثرون سلباً أو إيجاباً حسب نوعية هذه الملومات.

فــالمدراء مــثلاً فــي طلــبهم للمعلومات المالية يريدون معرفة مقدار حصتهم من الأرباح ونصــيبهم فــي المكافــأة في ضوء مقدار الدخل الصافي الذي يظهر في كشف الدخل، ويختلف هذا المقــدار طبقاً للمعايير والإجراءات والطرق المحاسبية المختلفة المستخدمة، فإجراء ببيع الموجودات يزيد من رقم صافي الدخل النهائي، ولنظرية الوكالة Agency Theory دور مهم في تحدبد كلف الوكالــة الناشــئة مــن التعاقدات وعلاقات الوكالة بين الأطراف ذات المصلحة بالشركة. ونلاحظ الافتراضــات الآتــية التــي قدمهــا (Williams (1984:455-468 بشأن دور الإدارة في اختيار الإجراءات المحاسبية:

1- المصلحة الذاتية للمدراء تؤثر في تفضيلاتهم للإجراءات المحاسبية.
2- إن تفضــيلات المــدراء مــن الإجراءات المحاسبية تؤثر في مجموعة الإجراءات المحاسبية القائمة.
3- إن المصلحة الاقتصادية الذاتية للمدراء تحدد تفضيلاتهم من الإجراءات المحاسبية.
4- المتغيرات الاقتصادية تحدد تفضيلات المدراء للإجراءات المحاسبية. وهذه التفضيلات تؤثر في مجموعة الإجراءات المحاسبية القائمة.

وفــي الاتجــاه نفسه استنتجت (Kelly,1983:111-150) في مقالتها القيمة أن تأثير التدفق الــنقدي للإجراءات المحاسبية البديلة، وأثر ذلك في ثروة الإدارة ينظر له كمحفز للإدارة للاختيار مــن بين الطرق المحاسبية البديلة، والإفصاح، ورد الفعل (أو الاستجابة) للمعايير المحاسبية، ودور جماعــات التحشــيد والضــغط (Lobby) تجاه المعايير المقترحة، وكذلك التعارض بين المساهمين والمدراء المساهمين .

من هذا نرى أن الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية، وعملية إعدادها وتطبيقها تتمثل في الأثر الذي تخلفه في قبولها أو رفضها، لذا تقوم الأطراف المتأثرة بها باستنساب المعايير التي تحقق لها أكبر عائد اقتصادي أو أدنى حد ممكن من الضرر الاقتصادي.

فضلاً عما تقدم .. فإن الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية تبرز من خلال اهتمام الأطراف الأخرى غير المهنية (Nonprofessional) مثل الكونجرس والإدارة الأمريكية، والشركات الكبرى فيما يخص معالجة الضرائب المؤجلة، وشركات النفط فيما يخص تكاليف الاستكشاف والحفر، وكذلك

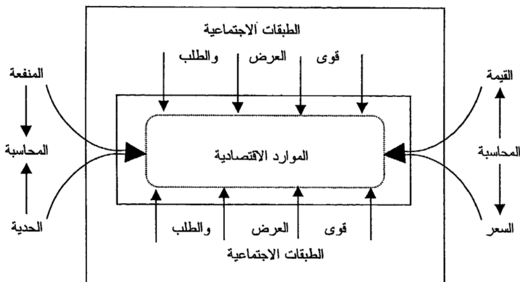
معالجة عمليات الدمج لباقي الشركات ومعالجة المخصصات للديون القابلة للتحويل والديون المصدرة بضمانات أسهم بالنسبة للمصارف.

إن اتساع البحث بوضع المعايير جاء من زيادة الاهتمام بأن تشريع المعايير يتضمن إعادة توزيع محتمل للثروة، إذ يتضمن قيوداً أو كلفاً على البعض، بينما يتضمن تحويل منافع للبعض الآخر، وأن المعايير المحاسبية يمكن أن تؤثر في السلوك الاقتصادي، ومن ثم في توزيع الثروة في ثلاثة اتجاهات : (Rappaport)[1] .

1- التأثير في سلوك مستعملي القوائم المالية، مثل المساهمين وباقي المستثمرين.
2- التأثير في سلوك أطراف مثل المنافسين والعمال، المجهزين، المستهلكين، الوكالات الحكومية ... إلخ .
3- التأثير في سلوك الشركات التي يحتمل أن تكون نداً، من خلال التغذية العكسية للإبلاغ المالي طبقا لمتطلبات معايير القياس والإفصاح.

وبعد استعراض الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية على المستوى الوطني، نناقش أبعادها على المستوى الدولي.

المخطط (3): الاقتصاد: ساحة الصراع الطبقي والاجتماعي .. والمحاسبة إحدى أدواته



المصدر: من إعداد الباحثان

(1) كما ورد في (Zeff & Keller, 1987 : 127-139).

الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية على المستوى الدولي:

تأسيساً على ما تم بناؤه في نظرية الفرد الاقتصادية في بداية هذا البحث، ومن خلال ما عرض في مخطط البيئة المحاسبية ومخطط اتفاق وتعارض المصالح في المعلومات المحاسبية، وتجاذب المعايير المحاسبية بين المعيارية والوضعية، وما قدمناه في أنموذج Hakansson، والتوضيح الذي عرضناه في الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية على المستوى المحلي – نصل إلى الجزء الحاسم في البحث، وهو الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية على المستوى الدولي.

فمن المعروف أن المعايير المحاسبية الدولية تتم من خلال التوافق Harmonization وليس لها قوة الإلزام، مع أنها تأخذ بهذا الاتجاه بشكل غير مباشر من خلال المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية International Organization of Securities Commissions Organization (IOSCO) إذ طلبت من (IASC) مجموعة معايير محاسبية جوهرية – تقبلها كمعايير دولية للشركات التي تتبادل أسهمها في البورصات العالمية. وحدد لذلك شهر مارس (آذار) 1998 كموعد نهائي (Hawkins,1997:2-3) .

فالنظام الاقتصادي محدد للنظام المحاسبي المتبع، والأخير محدد لنظام المعلومات المحاسبية، التي هي مصدر لتركيب هيكل الأسعار للأوراق المالية، وتؤدي دوراً في تخصيص الموارد بين مشروعات الاستثمار التي تساعد المستثمرين في اختيار أفضل محفظة استثمار، وتعتمد عليها السوق المالية، وتتأثر بها بشكل كبير. وهذه المعلومات تبنى على قواعد ومعايير محاسبية، وهناك أدلة على تأثير الإعلان عن العائدات المحاسبية في سلوك المستثمرين (عبد البر،1997:21-53).

وبما أن النظام الاقتصادي من أوائل التسعينيات بدأ يتجه إلى الكونية (Globalism)، والدعوات إلى نظام عالمي جديد، ثم إلى محاسبة كونية Global Accounting مستمرة فيمكن رسم الصورة الاقتصادية للعالم بالآتي:

الصورة الاقتصادية للعالم مطلع القرن الحادي والعشرين:

يضم العالم ما يزيد على 200 دولة تتباين في نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مع وجود أوجه تقارب في جوانب منها، وضمن هذه التقسيمة التاريخية انقسمت إلى دول غنية ودول فقيرة، أو كما اصطلح عليه: دول الشمال الغنية، ودول الجنوب الفقيرة. وحوار الشمال والجنوب بينهما هو حوار "الطرشان" كما يطلق عليه، ظل وسيظل مستمراً حواراً للطرش، والدول الغنية تريد الاستمرار في المحافظة على غناها ورفاهيتها، وتسعى الدول الفقيرة بكل مجهوداتها

لتجاوز حالة الفقر التي تعيشها، ولكي تستمر الأولى في الحفاظ على تفوقها على الثانية بالإبقاء على نصـيبها، بـل زيادتـه فـي الـثروة الاقتصادية العالمية، فإنها تبتدع العديد من الوسائل والآليات والإجراءات.

فضـلاً عـن ذلـك فـان اقتصـادات الشمال تمتلك معظم أوراق الهيمنة، وهي رأس المال والتكنولوجيا والتصنيع والشركات متعددة الجنسيات، وتطور البحث العلمي، ووفرة الموارد الغذائية، ووسـائل الاتصالات والمعلوماتية وهندسة "التصاميم" والمؤسسات المالية والنقدية والتجارية ... إلخ (الجميلي، 1995: 33).

ومن هذه الوسائل والآليات والإجراءات التي يعمل بها اقتصاد القرن الحادي والعشرين هي : (الجميلي، 1995 : 33-52).

1- المركزية الاقتصادية .
2- الهيمنة عبر البنك الدولي.
3- الهيمنة عبر صندوق النقد الدولي.
4- الهيمنة عبر الشركات متعددة الجنسية.
5- الهيمنة عبر منظمة التجارة العالمية.
6- التخصيصية واللبرلة المؤدلجة.
7- العولمـة المؤدلجـة.
8- الأقـلمـة.
9- تضييق قاعدة إدارة وتسيير الاقتصاد الدولي.
10- الهيمنة عبر المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية (IOSCO).

ويمكن القول: إن هذه كلها تعمل مع بعضها البعض، لرسم ملامح القرن القادم والهيمنة على العالم في نهاية المطاف، ولا مجال هنا للحديث بشكل مفصل عن هذه الوسائل والآليات والإجراءات لكننا سنتطرق – من خلال قسم منها – إلى علاقتها بالأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية الدولية إذ يتمثل هذا التوافق بكونه إحدى الآليات الفرعية ضمن الوسائل والآليات الرئيسة التي تقدم ذكرها.

فمثلما لا يعمل أي نظام رئيس دون وجود نظم فرعية مساعدة، فان الآليات الرئيسة لاقتصاد القـرن الحادي والعشرين لا تعمل دون وجود آليات فرعية تعمل لصالحه (مع الأخذ في الاعتبار أنه يعمل لصالح الأغنياء على حساب الفقراء).

وللتدرج في توضيح الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية الدولية نقول:

أولاً : إن المعايير المحاسبية الدولية وجه من أوجه التدويل والعولمة، أو هي جزء من عملية التدويل والعولمة، ولا تكتمل دونها، وتمثل جزءاً من لعبة دولية كبيرة.

ثانياً : يتجسد البعد أو الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية الدولية في الأهداف والانعكاسات الحاضرة والمستقبلية التي تبغي الدول الداعمة لها إلى تحقيقها. ولولا وجود بعد اقتصادي للمعايير المحاسبية لما كانت موضع اهتمام واندفاع تلك الأطراف.

ثالثاً : عندما كانت الشركات الكونية غير ذات أهمية خصوصاً في الستينيات – لم تفكر الدول المتقدمة في إنشاء IASC. ولاحقاً لذلك، وفي بداية السبعينيات، ترافق إنشاء IASC مع ازدياد أعداد الشركات الكونية وأحجامها وانتشارها وتعاظم نفوذها ودورها في الاقتصاد العالمي وتوافق مصالحها مع مصالح حكومات دولها.

رابعاً : اتصالاً مع (ثالثاً) فإن الاقتصاد العالمي للقرن الحادي والعشرين سيشهد تعاظماً وتوسعا أكبر في الشركات الكونية لتشمل كل العالم وتصبح سمة مميزه له، مما يتطلب المزيد من الوسائل والآليات لربط العالم مكانياً وزمانياً، مما سيعظم دور المعايير المحاسبية الدولية، وقد يصبح التوحيد المحاسبي الدولي.

خامساً : إن البعد الاقتصادي الأعظم للمعايير المحاسبية الدولية هو تعزيز الهيمنة الاقتصادية وتكريسها على العالم من قبل الدول المتقدمة، وأن الدعوات إلى رفع القيود وإلغاء الحدود أمام المحاسبة الدولية ومعاييرها هي لمصلحة الدول المتقدمة.

سادساً : ضمن الفقرة الأولى من الوسائل والآليات والإجراءات التي سيعمل بها اقتصاد القرن الحادي والعشرين – المركزية الاقتصادية، إذ تقوم المؤسسات الدولية والشركات الكونية بإدارة الاقتصاد العالمي، وهذه المركزية تتطلب قواعد ومعايير للسلوك تسير بموجبها الدول، ومن بينها معايير المحاسبة الدولية.

سابعاً : ونلاحظ – أيضاً التوافق بين منظمة التجارة العالمية والمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية، والشركات الكونية، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي في التأكيد على اتباع قواعد ومعايير معينة للالتزام بها من قبل الدول – وخصوصاً منظمة التجارة العالمية، والمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية – في اشتراط تطبيق معايير المحاسبة الدولية.

ثامنا: العولمــة المؤدلجــة، واللــبرلة المؤدلجــة: وهي توجيه العالم نحو العولمة والتحررية وفق أيديولوجــيات الدول المتقدمة، وتثقيف شعوب العالم ودولها لهذا الاتجاه لكي تتوافق الهيمنة الاقتصادية والهيمنة الثقافية والأيديولوجية، وفي هذا المسار كانت المعايير المحاسبية الدولية.

تاسعا: تــتجه الــدول المتقدمة من خلال المؤسسات المنبثقة عنها إلى تضييق قاعدة إدارة الاقتصاد وتسيير دفته، بما يخدم مصالحها، ويجعلها تتحكم به فقد قللت IASC عدد البدائل في تطبيق المعايير المحاسبية الدولية من خلال التعديل الذي قامت به عام 1993، وكذلك المعايير التي أعيدت صياغتها عام 1994.

عاشرا: تتمــثل الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية الدولية في كونها وصفة جاهزة مفضلة وعلى الــدول الأخــرى أيّــا كانت تطبيقها بالترغيب أو بالضغوط، لتضمن بذلك ربط هذه الدول، وجعلها تابعة لها وتضييق توجهاتها، ولا تتمكن من الانفصال عنها.

تحليــل الاستبانـــة:

يبدو أن أفراد العينة يدركون أن للمعايير المحاسبية الدولية أبعاداً اقتصادية، وهذا مؤشر مهم جــداً، وكان معظم الذين أجابوا على السؤال 1 في الجدول (2) يقولون: أن لها – المعايير– أبعادًا اقتصادية تتمثل في زيادة الثروة وتخفيضها بنسبة 50%، بينما الذين قالوا إنها زيادة الثروة كانـــوا 42%، إن هــذا المؤشر يفيدنا في استجلاء المواقف الأخرى للناس تجاه المعايير المحاسبية الدولية، ويوضح ذلك المخطط (4).

وأشـــارت نسبة 50% إلى أن المعايير المحاسبية الدولية تؤثر في السلوك الاقتصادي للأفراد والشـــركات؛ أي إنها توجه سلوكهم الاقتصادي وتصرفاتهم بطريقة معينة. ويفسر لنا هذا أثر الدوافع والمــيول للــناس خصوصاً ما يتعلق منها بالجانب الاقتصادي من حياتهم، وعندما نعلم هذه الحقيقة ونؤكدهــا، يصبح واضحاً كم هو مهم موضوع التعامل مع المعايير المحاسبية الدولية والتعرف على أثرها في الاقتصاد الوطني ودورها في عملية توزيع الثروة الاقتصادية للبلد وإعادة توزيعها. ويأتي السؤال الآخر الأكثر أهمية (11)، وهو كون المعايير المحاسبية الدولية جزءاً من عملية العولمة. وقد أيدت ذلك نسبة 61% بينما رفضه نسبة 6% والذين قالوا أنه جزء من هذه العملية إلى حد ما، كانوا بنسبة 33% .

جدول (1)

التحليل العام للأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية الدولية

الأسئلة	الخانات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الأسئلة	الخانات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري
1	3	2.16	46.00	1.02	9	3	1.66	79.25	0.92
2	4	1.49	62.75	0.63	10	3	1.88	60.50	0.63
3	4	1.46	63.50	0.64	11	3	1.45	63.75	0.59
4	3	1.47	63.25	0.76	12	3	1.43	64.25	0.62
5	2	1.29	57.00	0.60	13	3	1.33	55.67	0.59
6	3	2.00	50.00	0.96	14	3	1.68	58.00	0.77
7	2	1.36	54.67	0.49	15	3	1.50	50.00	0.64
8	2	1.58	47.53	0.61					

كما جاء السؤال الآخر المتمم للسؤالين السابقين بكون المعايير المحاسبية الدولية إحدى آليات أو وسائل إدارة الاقتصاد العالمي مركزياً إذ إن نسبة المؤيدين لذلك 74%، وهي نسبة مهمة. ويفسر لنا السعي الحثيث للدول المتقدمة لدعم نشر وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية على المستوى العالمي. وفـــي الاتجـــاه نفسه – تقريباً – يذهب السؤال 14، إذ إن الذين أيدوا أن المعايير المحاسبية الدولية تؤدي إلى تعزيز الهيمنة الاقتصادية للدول المتقدمة كانوا بنسبة 49%، بينما قال 35% أنها تؤدي إلى ذلك، إلى حد ما، كما يفسر ذلك مدى إدراك الناس لدور الدول المتقدمة من خلال المعايير المحاسبية الدولية في تكريس هيمنتها على الدول الأخرى خصوصا النامية.

والسؤال الذي جاء ليربط بين المعايير المحاسبية الدولية والشركات الكونية هو رقم 15 الذي أيـــد مضـــمونه 58% أن المعايـــير الدولـــية جـــاءت نتيجة ازدياد أعداد الشركات الكونية في بداية الســـبعينيات. وهذا يفسر الرابطة القوية بين ظهور الشركات الكونية، والاهتمام الواسع والجدي لدول مقار الشركات الكونية بالمعايير المحاسبية الدولية، والتي على إثرها تم إنشاء لجنة المعايير المحاسبة الدولـــية. وعند الانتقال إلى معرفة الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية الدولية في الواقع التطبيقي، جـــاءت الأسئلة 2، 3 و4 لوضع الشخص في الواقع العملي، وليقرر هذه الأبعاد، فعند الاستفسار عن مـــدى تأثر مقدار الأرباح عند تطبيق القاعدة المحاسبية العراقية (8) الخاصة بالمعلومات التي تعكس آثار التغير بالأسعار، وكذلك أثر المعيار المحاسبي الدولي (9) والقاعدة المحاسبية العراقية (2) التي تخـــص تكالـــيف البحث والتطوير وأثرهما في مقدار الأرباح الموزعة، والقبول أو عدمه في تطبيق

ذلـــك، وكذلـــك اختـــيار الإدارة للطـــرق المحاسبية التي تحقق لها أعلى الأرباح، فقد كانت خلاصة الإجابات الآتي:

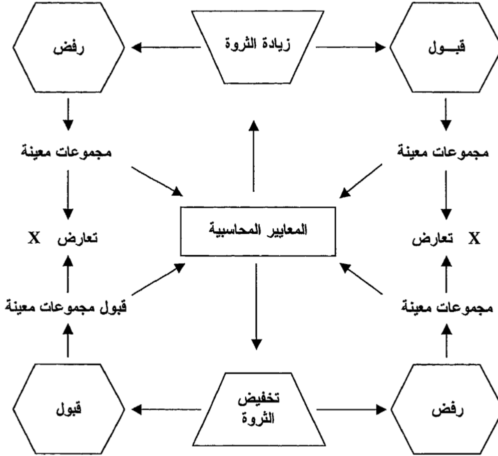
خلاصة الإجابات للأسئلة 2، 3، 9

1. الموافقـــة على تطبيق القاعدة المحاســـبية العراقـــية (8) أو المعلومـــات التي تعكس آثار تغير الأسعار (2).	أ- إذا كان مستثمراً بالشركة : نعم 60%. كلا 40% ب- إذا لم يكن مستثمراً بالشركة : نعم 88%. كلا 12%
2. الموافقـــة على تطبيق المعيار المحاســـبي الدولـــي (9) أو القاعدة المحاسبية العراقيـــة (2) أو تكالـــيف البحـــث والتطوير (3).	أ- إذا كان مستثمراً بالشركة : نعم 64%. كلا 36% ب- إذا لم يكن مستثمراً بالشركة : نعم 48%. كلا 16%
3. اختيار إدارة الشركات للطرق المحاســـبية التي تحقق أعلى الأرباح (9).	أ- إذا كان يمثل الإدارة: نعم 59%. إلى حد ما 29%. كلا 12% ب- إذا كان لا يمثل الإدارة: نعم 28%. إلى حد ما 42%. كلا 30%

توضح الإجابات السابقة مدى إدراك الناس للأثر الناشئ عن تطبيق المعايير المحاسبية سواء كانـــت العراقية أو الدولية، وكان متوقعاً أن تكون موافقتهم على الحالة أ لرقم 1 و 2 أعلى من هذه النســـبة، ولكـــن يعتقد أن ذلك يعزي إلى أن فهم السؤال أدى إلى ذلك، أي كانوا يعتقدون أن تطبيق المعـــيار يؤدي إلى تخفيض الأرباح، وكانت الإجابة اكثر وضوحاً على السؤال 9، إذ أيد 59% أن إدارة الشركات تختار الطرق المحاسبية التي تحقق لها أعلى الأرباح.

المخطـط (4)

دور المعايير المحاسبية في زيادة الثروة أو تخفيضها



المصدر: من إعداد الباحثان

جدول (2)

تحليل الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية الدولية

الأسئلة		العدد	%
الأبعاد الاقتصادية للمعايير المحاسبية الدولية تتمثل في (1)	زيادة الثروة	32	42
	تخفيض الثروة	3	04
	الاثنين معا	41	54
	مج	76	100
تؤثر المعايير المحاسبية الدولية في السلوك الاقتصادي للأفراد والشركات (10)	نعم	41	54
	إلى حد ما	31	41
	كلا	4	05
	مج	76	100
المعايير المحاسبية الدولية جزء من عملية العولمة- (11)	نعم	46	61
	إلى حد ما	25	33
	كلا	5	06
	مج	76	100
المعايير المحاسبية الدولية أحد آليات إدارة الاقتصاد العالمي (13)	نعم	56	74
	إلى حد ما	15	20
	كلا	5	06
	مج	76	100
تؤدي المعايير المحاسبية الدولية إلى تعزيز الهيمنة الاقتصادية للدول المتقدمة (14)	نعم	37	49
	إلى حد ما	27	35
	كلا	12	16
	مج	76	100
جاءت المعايير الدولية نتيجة ازدياد أعداد الشركات الكونية (15)	نعم	44	58
	إلى حد ما	26	34
	كلا	6	08
	مج	76	100

وعند أخذ محور الشركات الكونية، وتحليله ضمن محور الأبعاد الاقتصادية للتوافق المحاسبي الدولي، على اعتبار وجود رابطة وثيقة الصلة بين الاثنين، فالإجابات يلخصها الجدول (3) إذ يتضح

منه البعد الاقتصادي للمعايير المحاسبية الدولية، من خلال تأييد 76% من العينة لصالح فقرة ضمان المصـــالح الاقتصـــادية للشركات الكونية ودول مقارها، والتي هي في الوقت نفسه، المؤسسة للجنة معايير المحاسبة الدولية والمهيمنة عليها، وذلك ضمن السؤال 5.

كما جاءت الإجابات متقاربة إلى حد ما لأسباب قيام الشركات الكونية للجنة معايير المحاسبة الدولـــية في السؤال 6، وهي 33%، 29% و 33% للأسباب الثلاثة الموضوعة لهذا السؤال. وهذا يفسر العلاقة القوية بين كل من دول المقر للشركات الكونية، والشركات الكونية نفسها، ولجنة معايير المحاسبة الدولية.

وجـــاء الســـؤال 12 تحصـــيل حاصـــل للســـؤالين الســـابقين، إذ أيد 62% وجود التوافق بيـــن مصـــالح الشـــركات الكونـــية ومصـــالح دول مقارهـــا. لكن السؤال الأكثر أهمية ضمن هذا المحـــور هـــو الســـؤال رقـــم (7)، والـــذي يفســـر سبب المشروطية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمـــية، إذ جـــاء الســـبب الأول بنســـبة 57% لـــربط الـــدول بآلية المنظمة وفي المرتبة الثانية 42% لتحقـــيق مـــيزة اقتصـــادية للـــدول الأعضاء المؤسسة للجنة معايير المحاسبة الدولية، وهي دون شـــك المســـيطرة والمهيمـــنة علـــى مـــنظمة الـــتجارة العالمـــية، ولتجعل هذه المنظمة تسير ضمن اتجاهات هذه الدول، وتعمل على تحقيق مصالحها.

جدول (3)

تحليل العلاقة بين المعايير المحاسبية الدولية والشركات الكونية

الأسئلة		العدد	%
تؤدي ملكية الشركات الكونية للدول الأعضاء المؤسسة للجنة معايير المحاسبة الدولية إلى: (5)	ضمان مصالحها الاقتصادية	58	76
	عدم التأثير بالمعايير الدولية عن طريق أطراف أخرى	18	24
	مج	76	100
تمول الشركات الكونية لجنة معايير المحاسبة الدولية وذلك (6)	لحاجتها إلى المعايير	25	33
	عدم إصدار معايير لغير صالحها	22	29
	فرض الهيمنة على اللجنة	29	38
	مج	76	100
يوجد توافق مصالح بين الشركات الكونية ودول مقارها (12)	نعم	47	62
	إلى حد ما	26	34
	كلا	3	04
	مج	76	100
للانضمام لمنظمة التجارة العالمية يشترط تطبيق المعايير الدولية وذلك (7)	لربط الدول بآلية المنظمة	43	57
	لتحقيق ميزة اقتصادية للدول المؤسسة لها	33	43
	مج	76	100

الخلاصة والنتائج:

انطلاقاً من نظرية الفرد الاقتصادية وارتباطها بنظرية الشركة الاقتصادية، فقد كانت المعايير المحاسبية مجسدة لهاتين النظريتين لمواجهة الحاجات والتأثيرات المتغيرة للفرد والشركة.

وبما أن المعايير المحاسبية تمثل أحكاماً عامة للقرارات، وأن وضع هذه المعايير وتطبيقها يمثل الموضوع الأكثر حساسية وأهمية، لما يتركه في المجتمع من آثار، ذلك لأن المعايير ما هي إلا محصلة ضغوط العديد من القوى الاجتماعية، التي تنتج مجموعة من هذه المعايير، تتجاذبها التوجهات الوضعية والمعيارية.

وفي ضوء ذلك نستنتج أن لهذه المعايير انعكاسات وآثار في المعلومات المالية التي تقدمها المحاسبة للمجتمع، وكل طرف يتأثر بها بشكل إيجابي أو سلبي، وبالتالي فإن كل طرف يحاول اعتماد المعايير التي تحقق له أعلى تعظيم للثروة أو أقل ضرر.

وفي الاتجاه نفسه تأتي المعايير المحاسبية الدولية لتؤثر في المجتمع الاقتصادي العالمي ولتشكل بذلك إحدى الآليات المهمة والمؤثرة في إدارة الاقتصاد العالمي (العولمة). ويدل على ذلك الشرط الذي وضعته منظمة التجارة العالمية (WTO) على الدول التي تريد الانضمام إليها بأن تطبق المعايير المحاسبية الدولية، وفي إطار مواز لمشروطية المنظمة الدولية للبورصات (IOSCO) على الشركات التي تريد إدراج أسهمها في بورصات عالمية أن تطبق ذات المعايير.

وجاءت النتائج العملية للبحث مؤيدة ومطابقة إلى حد كبير للنتائج النظرية سابقة العرض، إذ نستنتج من تحليل إجابات أفراد العينة أنهم يؤيدون وجود أبعاد اقتصادية للمعايير تتمثل في زيادة الثروة أو تخفيضها، وإنها – المعايير– توجه السلوك الاقتصادي، كما أيدوا أن المعايير المحاسبية الدولية جزء من عملية العولمة، وإحدى آلياتها، وأن هذه المعايير مرتبطة بدرجة كبيرة جداً بالشركات الكونية لضمان مصالحها الاقتصادية ومصالح دول مقارها.

المراجـــع

أولاً – الدوريات العربية:

1- الجميلي، حميد. (1995). "الهيمنة الأميركية واقتصاد القرن الحادي والعشرين"، ***مجلة شئون سياسية***، ع 5، السنة الثانية، مركز الجمهورية للدراسات الدولية.

2- العبد الله، رياض. (1998). "ما يسمى بالمبادئ المحاسبية المقبولة عموما والبلدان النامية"، ***مجلة كلية الإدارة والاقتصاد***، الجامعة المستنصرية، ع 4 ، نيسان .

3- عبد البر، عمرو. (1997). "دور معايير المحاسبة في دعم سوق المال: نموذج مقترح لاصلاح المسار المحاسبي المصري،" ***المجلة العربية للمحاسبة***، جامعة البحرين ع 1، السنة الأولى، نوفمبر.

ثانيًا – الدوريات الأجنبية:

A) Books:

1. Bedford, Nortorn. (1965). ***Income Determination Theory an Accounting Framework***, Addison Wesley.
2. Belkaoui, Ahmed. (1981). ***Accounting Theory***, Harcourt Brace Jovanovich, Inc. NY.
3. Chambers, Raymond J. (1962). ***Accounting Finance and Management***, Butter worth.
4. Edy, It. C. (1977). "Accounting Standards in the British Isles" in: ***Studies in Accounting***. ed. by W.T. Baxter and S. Davidson ICAEW, London.
5. Hendrickson, Eldon S.; Michael F.; and Vane Brade. (1992). ***Accounting theory***. 5th ed., Richard D. Irwin Inc.
6. Kam, Vernon. (1990). ***Accounting Theory***, John Wiley & Sons.
7. Kieso, donanld E.; and Jerry J. Wygandt. (1995). ***Intermediate Accounting***. 8th ed., John Wiley & sons, NY.

8. Zeff, Stephen A. (1987). "The Rise of Economic Consequences" in: ***Financial Accounting Theory***, edited by Stephen A. Zeff and Thomas F. Keller, McGraw-Hill Inc.

9. Zimmerman, Jerold L. (1980). "Positive Research in Accounting" in: ***Prespective Research***, edited by R. Nair and T. H. Williams, University of Wisconsin, Madison.

B) Periodicals, Reports & Documents:

1. AAA. (1973). "***A statement of Basic Accounting Theory***" 5th printing, Florida.

2. Arnett, Harold E. (1961). "What does" Objectivity "Mean to Accountants?". ***The Journal of Accountancy***, May.

3. Cycrt, R. M. & Ijiri, Y. (1974). "Problems of Implementing the True blood objectives Report, in Studies on Financial Accounting objectives," Supplement to V. 12, ***Journal of Accounting research.***

4. Hakansson, Nils H. (1982). "Normative Accounting Theory and the Theory of Decision". ***The International Journal of Accounting: Education and Research***, Illinois.

5. Hawkins, David (1997) "FASB and IASC Issue Similar Earning per Share Standards" ***Accounting Bulletin***, 51. Merrill lynch, Harvard University.

6. Jensen, M.C. & Meckling, J.W.H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" ***Journal of Financial Economics***, October.

7. Kelly, Lawreen. (1983). "The Development of a Positive Theory of Corporate management's Role in External Financial Reporting".

8. Lee, T. A., (1975) "Accounting Standards and Effective Financial Reporting-Overview principle" ***The Accountants Magazine***, January.

9. Lowe, E.A. & Tinker, A. M. (1977). "Sitting the Accounting Problematic: Towards and Intellectual Emancipation of Accounting" ***Journal of Business Finance and Accounting.***

10. Scott, D.R. (1965). "The Basis for Accounting Principles", ***The Accounting Review.*** December.

11. Tinker, Anthony M. et al., (1982). "The Normative Origins of Positive Theories: Ideology and Accounting Thought" ***Accounting Organization and society***, V. 7, No. 2.

12. Tinker, Anthony M. (1980) **Accounting Organization & Society**.

13. Watts, R. L., and Zimmerman, J. L. (1978). "Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards" ***The Accounting Review*** , January.

14. William, Paul F. (1989). "The Logic of Positive Accounting Research" ***Accounting, Organization and society***, Vol. 14, No. 516.

15. Yu. S. C. (1974). "The Several Modes of Normative Accounting Thought: A Critical Examination" ***The International Journal of Accounting: Education and Research***.

Economic Dimensions of Accounting Standards and their Role in Measurement and Distribution of Wealth in Society

Dr. Riyadh Al-Abdullah
Professor of Accounting
College of Economic and
Administrative Sciences
Yarmuk University - Jordan

Dr. Talal Al-Jajawy
Associate Professor of Accounting
College of Administrative and
Finance Sciences
Al-Isra University - Jordan

Abstract

The economic activity and behavior for global macro and micro economic levels, should be measured. Accounting in general is a tool of measurement. Accounting Standards (AS) is the scale of this behavior. The accuracy of measurement reflects on the result (Profit / Loss). This is a parameter of economic behavior, whether positive or negative, and at the same time, the mal-distribution of wealth in a society represents the core of conflict in this society. therefore, accounting standards control the measurement of this wealth and its distribution in society. These are the economic factors discussed in this research.

The Hypothesis in this research refer to the existence of an important role of the Accounting Standards in the measurement and distribution of the wealth in order to solve the core problem of conflict in the society (wealth distribution). This research is conducted through a questionnaire that consists of (76) statistical items, and concludes that the economic dimension has its great impact on the economic behavior and Accounting Standards and that the Global Accounting Standards constitute an important part of globalization and Accounting Standards serve as one of the tools of globalization, and a means of global economic management.

أثر تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الأداء الرقابي .. حالة الجزائر*

د. مسعود صديقي
أستاذ مكلف بالدروس
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية
جامعة ورقلة – الجزائر

د. مداني بن بلغيث
أستاذ مكلف بالدروس
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية
جامعة ورقلة – الجزائر

ملخص:

إن الهدف من هذا البحث هو توضيح أمر بالغ الأهمية، يتمثل في مدى مقدرة المراجعة الداخلية والخارجية على تفعيل الأداء الرقابي، في إطار العمل على توحيد وتفعيل الجهود الرامية إلى بعث عملية التكامل بين نوعي تلك المراجعة، في حدود تلبية الاحتياجات الرقابية المعبر عنها من قبل مستخدمي مخرجات المراجعة، وذلك في ظل الخصوصية الوطنية الجزائرية.

ولتوضيح هذا الأمر، تم تناول اختصاص نوعي المراجعة الداخلية والخارجية، حيث يختص النوع الأول بتقييم مستقل لمراكز النشاط وللوظائف ينشأ داخل المؤسسة الاقتصادية، لمراجعة العمليات المختلفة لخدمة الإدارة العليا، فضلاً عن الوقوف على مقدرة فعالية الوسائل الرقابية المختلفة لتمكين هذه الإدارة من اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين، بينما يختص النوع الثاني بالحصول على القرائن الدالة على الأحداث الاقتصادية، من خلال فحص البيانات والسجلات المحاسبية، والوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية، من أجل إبداء رأي فني محايد حول صحة وصدق المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي، وذلك لإعطائها المصداقية حتى تنال القبول والرضى لدى مستخدمي هذه المعلومات من الأطراف الخارجية خاصة المساهمين، والمستثمرين، والبنوك، وإدارة الضرائب، وأي هيئات أخرى.

وقد بات مؤكداً تعدد الجهات المستفيدة من خدمات نوعي المراجعة، وذلك في ظل تداخل أعمالهما وتمازج أدواتهما ووسائلهما وارتباط نتائجهما ببعضهما البعض، لهذا بانت أهمية تكاملهما، خاصة لتفعيل الأداء الرقابي بشكل عام، ولتأثر القرارات المتخذة بمخرجات عملية المراجعة، وكذا للأطراف المختلفة، سواء المراجع الداخلي أو الخارجي أو المؤسسة والأطراف الخارجة عنها.

* تم تسلم هذا البحث في مايو 2005، وتم قبوله للنشر في أكتوبر 2005.

في ظل أهمية التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية، قمنا بدراسة الواقع الجزائري لقياس مدى فعالية نوعي المراجعة باعتبارهما أداتي رقابة تساعدان كل الأطراف المهتمة بحياة المؤسسة في اتخاذ قراراتهم، لذلك تم اعتماد استبيان تم توجيهه إلى فئة محافظي الحسابات في الجزائر، عالج وظيفة المراجعة الداخلية من خلال أهميتها، ثم درجة الثقة فيها من قبل محافظي الحسابات، باعتبارهم يقررون بناءً عليها، محاولين بعد ذلك تشخيص أهم أسباب عدم الثقة فيها. كما تناول الاستبيان وضع المراجعة في الجزائر باستعراض مواطن القصور فيها، ثم دراسة إمكان الفصل بين مهنة المحاسبة والمراجعة، وتقييم الأداء المهني للمراجعين. وقد توصلنا في النهاية إلى بناء تصور عن تأهيل المراجعة في الجزائر، من خلال الزوايا التالية: مرجعية تكييف المراجعة – التأهيل العلمي للمراجع – التدريب المهني للمراجع – الدورات التكوينية – استقلالية المراجع – استخدامات المراجعة.

مقدمة:

تعددت مواقع المستفيدين من الخدمات الرقابية للمراجعة، مما خلق أنواعاً عدة لها، تنطلق من الحاجات المتوخاة منها، ثم من تبعات الاستفادة المتمثلة في اعتبار مخرجاتها مدخلاً أساسياً ومهماً للقرارات التي تتخذها الأطراف المختلفة، لهذا جاءت المراجعة الداخلية لخدمة أطراف داخل المؤسسة من أجل تفعيل الأداء الرقابي للمسيرين "الإداريين" بمختلف مسئولياتهم، كما جاءت المراجعة الخارجية لخدمة أطراف خارج المؤسسة من أجل تأكيد صدق المعلومات المالية المعلن عنها من قبل الإدارة، كعناصر تفسر المركز المالي الحقيقي للمؤسسة، مما يؤدي إلى تفسير الأداء التسييري لهذه الادارة. ويجيب هذا البحث عن تساؤل جوهري يتمحور حول الآتي:

إلى أي حد يمكن أن يفعل الأداء الرقابي في ظل تكامل المراجعة الداخلية والخارجية؟

للاجابة عن هذا التساؤل سوف نتناول الآتي :

- أبعاد المسار العملي لنوعي المراجعة.
- أهمية تحقيق التكامل بين المراجعة الخارجية والداخلية.
- واقع تكامل نوعي المراجعة في الجزائر.

أولاً: أبعاد المسار العملي للمراجعة الداخلية والخارجية:

تتوقف مصداقية المعلومات الواردة للإدارة، وللأطراف خارج المؤسسة – على درجة تبني هذه المؤسسة للمراجعة الداخلية، وعلى صلابة وقوة المراجعة الخارجية .. لهذا، وبغية تحقيق هذه المصداقية، ينبغي علينا أن نركز على أهم الأبعاد التطبيقية المرتبطة بالنوعين.

1- المراجعة الداخلية:

حظيت المرجعة الداخلية باهتمام الهيئات الحكومية والمهنية والاكاديمية، نظرا لطبيعة الأثر الذي تخلفه علي المشهد النهائي للمؤسسة، وقد تعددت التعاريف التي تناولت المراجعة الداخلية، والتي من أهمها:

عرف مجمع *المراجعين الداخليين الأمريكيين* المراجعة الداخلية على أنها: "نشاط تقييمي مستقل ينشأ داخل منظمة الأعمال، لمراجعة العمليات كخدمة للإدارة، وهي وسيلة رقابة إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى" (1).

كما عرفت *IFACI* المراجعة الداخلية على أنها: "وظيفة خبرة مستقلة في المؤسسة تساعد المديرية على الرقابة العامة على الأنشطة" (2).

وعرف *ETIENNE* كذلك المراجعة الداخلية على أنها: "وظيفة مستقلة تكون داخل المؤسسة، للتقييم الدوري للعمليات لصالح المديرية العامة" (3).

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن المراجعة تتميز بكونها :

- تتصف بالخبرة: على أنها مهنة تتقيد بمنهجية معينة باستعمال الوسائل الممكنة وباستخدام خبرات المنفذين لها.
- مستقلة: بمعنى أنها مستقلة عن الوظائف الأخرى في المؤسسة.

---

(1) العمرات، أحمد صالح. 1990. ***المراجعة الداخلية، الإطار النظري والمحتوى السلوكي***. عمان: دار النشر للنشر والتوزيع، ص 35.

(2) JACQUES, RENARD. 1994. ***Théorie et pratique de audit interne***. edition d'organisation, Paris, P. 25.

(3) ETIENNE, B. 1989. ***L'audit interne pourquoi et comment***. les éditions d'organisation, Paris, P. 20.

- تؤدى داخل المؤسسة: بمعنى أن يقوم بها شخص المراجع الذي هو موظف في المؤسسة.
- تساعد المديرية: بمعنى أن المراجعة الداخلية هي إحدى الوسائل الممكنة من تحقيق الرقابة.
- تمارس الرقابة العامة على الأنشطة: بمعنى أن الإرشادات والآراء الفنية للمراجع الداخلي من شأنها أن تسمح بالتحكم الجيد والسليم لمختلف نواحي النشاط في المؤسسة.

كما يمكن أن نستشف أن المراجعة الداخلية هي الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، في ظل وجود أسلوب علمي عملي وجملة من التقنيات والمعايير المؤطرة لعملية المراجعة التي تمكن من التقييم السليم لمستويات الأداء داخل كل وظيفة.

ترتكز أعمال المراجعة الداخلية في المؤسسة على الآتي:

- الوقوف على دقة وصلابة أنظمة الرقابة الداخلية.
- قياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف.
- مراجعة النظام المحاسبي المولد الأساسي للمعلومات المحاسبية بشكل دوري.
- فحص جميع السجلات والبيانات والمستندات المحاسبية.
- حماية أصول المؤسسة.

تنظيم المراجعة الداخلية:

يخضع تحديد حجم وشكل المراجعة الداخلية في المؤسسة إلى المعيارين التاليين :

أ- حجم المؤسسة:

يعتبر حجم المؤسسة محدداً أساساً لطبيعة المراجعة الداخلية المعتمدة في المؤسسة، فلا يمكن في هذا الإطار أن نصمم هيكلاً موحداً للمراجعة الداخلية في المؤسسة المحلية وفي المؤسسة الوطنية أو في المؤسسة الدولية، فاختلاف حجم وشكل المؤسسة يحتم الشكل المحدد للمراجعة الداخلية.

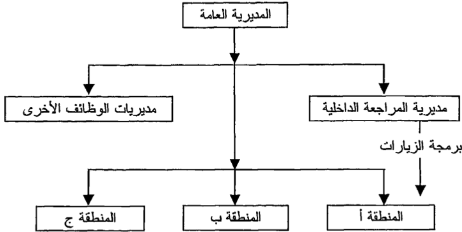
ب-مركزية ولا مركزية المراجعة:

إن كبر حجم المؤسسات وانتشار أنشطتها جغرافياً يحتم وجود هياكل مستقرة نسبياً لتسيير الأنشطة في مناطقها، ومن أجل ممارسة الرقابة على هذه الهياكل، يجوز تبني أحد نوعي المراجعة الداخلية التاليين:

- **مـــراجعة داخلـــية مركزية:** باعتماد مديرية واحدة للمؤسسة الكبيرة، وبرمجة الزيارات الميدانية لفروع هذه المؤسسة.

شكل رقم 1

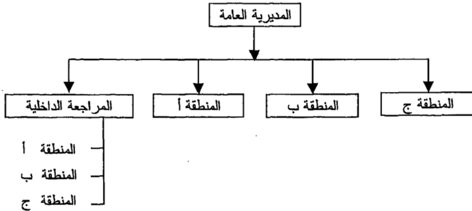
الهيكل المركزي للمراجعة الداخلية



- **مراجعة داخلية لامركزية :** في هذا النوع يجوز اعتماد هياكل للمراجعة الداخلية على مستوى كل منطقة ذات نشاط.

شكل رقم 2

الهيكل اللامركزي للمراجعة الداخلية

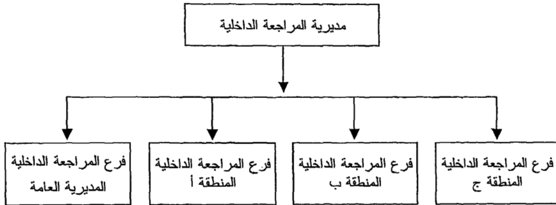


نـرى أن النمطين (الهيكلين) السابقين تتخللهما جملة من النقائص تبعاً لطبيعة كل واحد، كالبطء في تنفيذ الزيارات وعدم المتابعة الآنية، وغياب التنسيق بين فروع المراجعة، وكذا التقدم غير المتوازن في العملية بين الفروع، لهذا ينبغي أن نجد شكلا متكاملا نسبيا للمراجعة الداخلية، في ظل تعاظم أحجام المؤسسات وتنوع أنشطتها، مثل أن يكون.

- **مـراجعة داخلية مختلطة :** إن بناء هذا الشكل يعتمد على المزج بين الشكلين السابقين من خلال إرسـاء مديـرية على المستوى المركزي للمراجعة الداخلية، وفروع لها على مستوى كل منطقة نشاط.

شكل رقم 3

الهيكل المختلط للمراجعة الداخلية



يسـمح الشكل السابق لمديرية المراجعة الداخلية بتقديم رأي فني واحد عن الأعمال التي تقوم بهـا على مستوى المناطق، من خلال إشرافها على الفروع المختلفة لها، وإلزام تلك الفروع بالتقيد بإجـراءات ومعايـير المراجعة، وحثها على العمل على تحقيق الأهداف من أي فحص، كما أن هذا الشكل يقضي على عيوب الشكلين السابقين من خلال الآتي:

- الإشراف على عمل المراجعين على مستوى المناطق.
- مراعاة التقيد بالإجراءات والمعايير.
- العمل على تحقيق الأهداف المتوخاة من العملية.
- المقابلة والمتابعة الآنية في عين المكان من قبل مراجعي المناطق.
- التنسيق بين جميع الفروع.

2- المراجعة الخارجية:

عـرف " نصـر علـي عبد الوهاب " المراجعة الخارجية على أنها: "عملية منظمة للتجميع والتقييم الموضوعي للأدلة الخاصة بمزاعم العميل بشأن نتائج الأحداث والتحريات الاقتصادية؛ لتحديد مدى تماشي هذه المزاعم مع المعايير المحددة، وتوصيل النتائج لمستخدمي القوائم المالية، وأصحاب المصلحة في المؤسسة" (1).

يمكـن أن نقـول أن المراجعة الخارجية هي التي تتم بواسطة طرف من خارج المؤسسـة؛ بغـيـة فحـص البيانـات والسجلات المحاسبية والوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية من أجل إبـداء رأي فني محايد حول صحة وصدق المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي المولد لهـا، وذلـك لإعطائهـا المصـداقية حتى تنال القبول والرضى لدى مستخدمي هذه المعلومات من الأطراف الخارجية، خاصة (المساهمون، والمستثمرين، والبنوك، وإدارة الضرائب والهيئات أخرى).

كما يمكن أن نشير إلى الخطوات الأساسية التي تمر بها المراجعة الخارجية:

- قبـول التكليـف.
- تخطيط عملية المراجعة.
- تنفيذ عملية المراجعة.
- إعـداد التقريـر.

المراجع الخارجي:

تعددت الألقاب التي تطلق على المراجعين الخارجيين، واختلفت من دولة إلى أخرى، فعلى سـبيل المـثال يطلـق علـيه في الجزائر "محافظ الحسابات" وفي بعض الدول يطلق عليه "مراقب الحسابات" أو "مندوب الحسابات" أو "المحاسب القانوني"، لكن هذه الألقاب لم تغير من الدور الأساسي لـه. فهو بذلك شخص مؤهل ومدرب ومستقل ومحايد ومسئول عن إبداء رأي فني حول مدى دلالة القوائم المالية الختامية للمؤسسة على المركز المالي لها.

إن تحقيق هدف المراجع الخارجي لن يكون إلا بتحديد دقيق لحقوقه وواجباته تجاه المؤسسة موضوع المراجعة. لهذا جاءت النصوص القانونية الدولية منظمة ومؤطرة لمهنة المراجع الخارجي، وفـي سياق ذلك اختلفت هذه المراجعة من دولة إلى أخرى، تبعاً للأغراض النهائية منها، إذ تختلف

(1) عبد الوهاب، نصر علي. 2002. ***خدمات مراقب الحسابات لسوق المال***. الأسكندرية: الدار الجامعية؛ ص. 13.

مــن الــدول ذات التخطــيط الممركــز (المحلـــي) إلى الدول ذات الاقتصادات الحرة التي تتصف بالمؤسسات الاقتصادية الخاصة، ووجود بورصة، وحركة اقتصادية مبنية على الثورة المعلوماتية.

3- وسائل المراجعة:

- *الوسائل المادية*: تكمن في مختلف الإمكانات المادية المتاحة أمام مديرية المراجعة الداخلية أو المــراجع الخارجـــي، وكـــذا فـــي مختلف الأساليب والسياسات والمرجعيات النظرية والتطبيقية المؤطرة لهذين النوعين من المراجعة كالبرامج، والتجهيزات .. وغير ذلك.

- *الوســائل البشــرية*: تكمـــن في شخص المراجع ومساعديه، وكذا الأشخاص الذين يتعاملون معهم. ويطلق على هذه الوسائل في أدبيات المراجعة: "مكتب المراجع".

4- أدوات المراجعة

يوجد نوعان من أدوات المراجعة يمكن شرحهما بالتفصيل على النحو الآتي:

أدوات الفحــص:

تشتمل هذه الأدوات على:

أ- **السبر الإحصائي (المشاهدة الإحصائية):** أشار "شركس. م. و" إلى أن استخدام أسلوب العينة يقوم على عدة فروض أساسية هي [1]:

- يفترض في العينة أن تكون ممثلة لخصائص المجتمع.
- إن تمثيل العينة لخصائص المجتمع المأخوذة منه، يمكن أن تعمم نتائج دراسة هذه العينة علي كل مفردات المجتمع.
- استخدام أسلوب العينات يختصر الجهد والوقت.
- استخدام أسلوب العينات يتفق مع انتشار تطبيق أساليب الرقابة الداخلية للمؤسسات.

(1) شركس. م. و. 1978. ***المراجعة: المفاهيم و الإجراءات في النظــم المحاسبية الإلكترونيـــة***. دار السلاســل. ص، 241.

ج- **المحادثة:** تستخدم هذه الأداة لفهم الجوانب التطبيقية للعمليات التي يقوم بها مختلف المستخدمين داخل المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية. وفي إطار البحث عن النجاعة في استخدام هذه الأداة، يلزم الآتي(1):

- توجيه الأسئلة في إطار اختصاصات كل شخص، بما يحافظ على السلم التسلسلي للمسئوليات في المؤسسة.
- التحديد الدقيق لأهداف المحادثة، واختيار أحسن الأساليب، ثم معرفة: لماذا، وكيف تتم هذه المحادثة.
- استحضار الصعوبات ونقاط الضعف في المواطن، من أجل طرحها في شكل أسئلة.
- استعمال الأساليب المنهجية في طرح الأسئلة، بمعنى الاختصار في الطرح وتعظيم فوائده الإيجابية.
- كتابة وتدوين الأجوبة بما يخدم أهداف المحادثة.

د- **البحث الآلي:** إن الثورة التكنولوجية في آخر القرن الماضي وبداية هذا القرن مست جميع نواحي النشاط الاقتصادي، فتم إدخال الإعلام الآلي إلى جميع مستويات المعالجة في الوظائف المختلفة، فأصبحت المؤسسة تستخدم البرامج لمعالجة، وتجهيز البيانات المختلفة في الأنظمة المتعددة، ومن بين هذه الأنظمة النظام المحاسبي الذي يسعى إلى إنتاج وتوليد معلومات تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة، من خلال مسار معين للمعالجة، فعند إدخال هذه البرامج أصبحت المعالجة آلية من خلال ممارسة عملية الإدخال إلى الآلة، ثم تبدأ المعالجة الآلية حتى يتم الوصول إلى النتائج النهائية للمعالجة. *وعلى ذلك يجب على المراجع أن يمارس عمليات الرقابة على النمط الجديد من المعالجة المحاسبية لمختلف العمليات من خلال:*

- التأكد من المعالجة السليمة للبيانات المدخلة ومن مسار المعالجة.
- التأكد من احترام الخطوات في المعالجة.
- إدخال جميع البيانات والأحداث المالية للمؤسسة.
- ضرورة استكمال واستحداث المعلومات بعد كل حدث مالي.

---

(1) MARC, AQUIBA. 1988. Pourquoi et comment la demarche de qualité d'un service d'audit interne. ***Revue Francaise De l'audit Interne***, n° 140. Institut Francaise de l'audit interne et du contrôle interne ; Paris, juin; PP : 26-27.

- التأكد من كفاءة الأشخاص المنفذين للعمليات الآلية.

يظهر مما سبق حجم المسئوليات الملقاة على عاتق المراجع لتقييم مسار المعالجة، ثم الوقوف علـى مـدى صـدق المعلومات المعالجة آليا، في هذا الإطار نرى ضرورة إعادة النظر في تركيبة مستخدمي مديرية المراجعة الداخلية، من خلال سد كل الثغرات المرتبطة بالمراجعة الداخلية المالية، فبالإضـافة إلى الماليين والمحاسبين ذوي الخبرة ينبغي أن تشتمل هذه المديرية على متخصصين في الإعلام الآلي من أجل القيام بالنقاط الآنف ذكرها.

هـ- **الفحص والتحقق:** من أجل الحصول على القرائن الدالة على الأحداث الاقتصادية التي قامت بها المؤسسـة، ينبغي اعتماد الممارسة الميدانية من خلال البحث على أدلة الإثبات الممكنة. ويمكن للمراجع أن يستخدم جميع الوسائل التي تمكنه من الحصول على الأدلة الكافية للحكم على العنصر موضوع الفحص، وينطوي هذا العنصر على :

- **الفحـص:** في هذا البند يسعى المراجع إلى التأكد من أن المستندات المعتمد عليها في التسجيلات المحاسبية معدة وفق ما ينص عليه القانون والتنظيم الداخلي للمؤسسة، وأن تحتوي على الآتي:
  - جميع البيانات الضرورية.
  - عدم وجود الأخطاء الحسابية فيها.
  - اعتمادها من قبل الأشخاص المؤهلين في المؤسسة.
- **التحقـق:** يعمل المراجع على التأكد من الوجود الفعلي للعناصر المادية للمؤسسة، وعلى تسجيلها تسجيلاً يوافق التشريع المحاسبي في دفاتر المؤسسة، فضلاً عن التأكد من تسجيل كل ما من شأنه أن يؤثر عن عناصر الدخل أو الذمة.

الأدوات الوصفيـة:

تشتمل هذه الأدوات على :

أ- **الملاحظـــة** : بعد الإطلاع على عناصر القوائم المالية للمؤسسة يمكن للمراجع أن يستنتج عدداً من الملاحظات حول هذه العناصر التي يفترض أن تعكس الطبيعة الفعلية للعنصر، لهذا يستعمل المــراجع الملاحظـة كأداة أساسية يؤكد من خلالها مدى تمثيل العنصر الواقع. ويمكن أن تأخذ الملاحظة الشكلين التاليين :

- *الطريقة المباشرة* : كملاحظة طريقة التخزين أو سلوك المستخدمين داخل المصالح.

- *الطـــريقة غـــير المباشـــرة* :كالملاحظة المأخوذة من تقرير محافظ الحسابات للسنة الماضية أو الرسائل الواردة من الزبائن لتأكيد الرصيد.

ينبغـــي في هذا الإطار الإشارة إلى أهم العناصر التي يمكن ملاحظتها والتي تشكل رأي المراجع حول مختلف جوانب النشاط. وهذه العناصر هي:

- ملاحظة المســـار.
- ملاحظة الموجودات.
- ملاحظة الوثائـــق.
- ملاحظة سلوك المستخدمين.

و- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي المرآة العاكسة لتوزيع مختلف الوظائف والمهام الجزئية للمؤسسة على مختلف الأقسام، لذا ينبغي أن نراعي في إعداده الآتي:

- حجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- تحديد المسؤوليات والمديريات المنفذة للعمل.
- البساطـــة والمرونـــة.
- تسلسل الاختصاصات.

فـــي ظل ما سبق لا يمكن أن يأخذ شخص واحد على عاتقه تسيير عدة وظائف أو أن يكون بدون أية وظيفة، كما لا يجوز تجزئة أدوار وظيفة واحدة على قسمين مستقلين، أو وجود قسم بدون أيـــة وظـــيفة، لأن ذلـــك يتناقض مع إجراءات نظام الرقابة الداخلية التي تنص على ضرورة تحديد المسئوليات وتقسيم المهام بشكل يتماشى مع طبيعة كل قسم داخل المؤسسة.

ثانياً: أهمية تحقيق التكامل بين المراجعة الخارجية والداخلية:

يعتـــبر التكامل بين المراجع الداخلي والخارجي الغاية الأساسية لتحقيق الكفاءة الإدارية، عن طريق الإمداد بالمعلومات ذات المصداقية للإدارة، بغية اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين، وتحقـــيق مســـتويات أعلى من الرشادة في القرارات المتخذة من قبل مستخدمي المعلومات المصادق عليها من قبل المراجع. ويمكن أن ننظر إلى التكامل من خلال الآتـــي:

- طبيعـــة التكامـــل.
- أهميـــة التكامـــل.

1- طبيعة التكامل:

تناول *شوقي عطا الله* التكامل بين نوعي المراجعة في فقال: "إن وجود نوعين من المراجعة وتعاون كامل بين المراجعين الخارجيين والداخليين أمر ضروري لا بد من تحقيقه، لكن يجب الاحتفاظ دائماً باستقلال كل منهما"(1).

حسب *IFACI* فإن التكامل "يقوم على استعمال المراجعين الخارجين لنتائج أعمال المراجعين الداخليين، لأجل تقديم أعمالهم بكيفية جيدة، شريطة التأكد من حفاظ المراجعين الداخليين على استقلالهم ونوعية كفاءة أعمالهم"(2).

تناول *أحمد خليل* التكامل واعتبر أن "نطاق عمل كل من المراجع الداخلي والخارجي هو الفحص المحاسبي للسجلات المالية للتأكد من خلوها من الأخطاء والغش وما يرتبط بها من الفحص لأنظمة الرقابة الداخلية فإن مهمة كل منهما مكملة للآخر"(3).

من خلال ما تقدم ندرك:

- إن أعمال التنسيق والتعاون بين المراجع الخارجي والداخلي تمنع الازدواج وتكرار العمل من قبل الاثنين.
- إن تجنب تكرار العمل يوفر الوقت لتركيز عملية المراجعة الخارجية أو الداخلية في بنود أخرى، مما يسمح بالفحص المؤدي إلى الرأي الصادق والسليم.
- إن تجنب تكرار العمل يؤدي إلى التقليل من النفقات.
- إن التكامل الإيجابي يؤدي إلي تبادل المنافع والمصالح بين الاثنين (المرجع الداخلي والخارجي).
- إن عملية التنسيق والتعاون بين المراجع الخارجي والداخلي لابد ألا تؤثر على استقلال كل منهما.

(1) عطا الله، شوقي. 1967. "المراجعة كأداة لمتابعة الخطة في المشروعات"، ***مجلة المحاسبة و الإدارة والتأمين***؛ ع 8، القاهرة، ص 118.
(2) INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS : ***Voir Extrait de introduction aux normes.***
(3) خليل، أحمد. 1968. ***المراجعة والرقابة المحاسبية***. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 3.

إذا توافـر للمـراجع الداخلي الوقت الكافي لتقييم نظام الرقابة الداخلية، وكذا تقييم مستويات النشاط في جميع الأقسام والمرتبطة منها على الخصوص بالمعلومات المالية المراد فحصها والتعليق عليها، وجب على المراجع الخارجي التركيز عليها، من خلال تقييمها، ثم التقرير – على ضوء هذا التقييم – فيما يرتبط بمنهجية أسلوب العمل، وكذا حجم الاختبارات ومواطنها وطبيعتها. *وبشكل عام تختبر المراجعة الداخلية من خلال المستويين التاليين:*

– التأكد من طبيعة المراجعة الداخلية في المؤسسة كوظيفة، انطلاقاً من الإمكانات المادية والبشرية والطرق والأساليب والمناهج المستعملة في عملية الفحص والتحقيق ثم التقرير.

– التأكد من سلامة الممارسة الميدانية للمراجعة الداخلية في المؤسسة، ومدى القدرة على اكتشاف مواطن الضعف في نظام الرقابة الداخلية، وكذا مواطن اللبس في الأداء على مستوى الوظائف.

إن الدراسة التي تم اعدادها من قبل معهد المراجعين الداخليين[1] في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، والتي اشتملت على قائمة استقصاء تحوي 94 سؤالاً اشترك في الإجابة عنها 133 شركة من نوعيات مختلفة. وفي سؤال حول طبيعة العلاقة بين المراجعة الخارجية والداخلية أجابت نسبة 81% من الشركات محل الدراسة كالآتي:

– أكدت نسبة 30% من هذه الشركات أن مكاتب المراجعة الخارجية قد قامت بدور فعال في تطوير برنامج المراجعة الداخلية، بينما أكدت نسبة 51% من هذه الشركات أنه تم تنفيذ برنامج مشترك للمراجعة بين المراجعين.

– أفادت نسبة 74% من المراجعين الخارجيين للشركات محل الإجابة أنه من الضروري فحص أوراق العمل للمراجع الداخلي للاستعانة بها في المراجعة الخارجية، وأن 17% من الشركات المجيبة على الاستبيان أكدت نقل أوراق عمل المراجع الداخلي إلى الملف الدائم للمراجع الخارجي.

– نسبة 73% من المراجعين الخارجيين جعلت فحص تقارير المراجع الداخلي والمستندات المؤيدة، جزءاً من برنامج مراجعتهم الرسمي.

إن النسق الحالي للمراجعة الداخلية والخارجية لابد أن يتدعم، من خلال تأهيل وتطوير المعارف الفكرية والقرارات التطبيقية لدى المراجع الخارجي حول الجوانب النظرية والتطبيقية

(1) هذه الدراسة قام بها معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية.

المؤطـرة للمــراجعة الداخلــية، وكذلك بالنسبة للمراجع الداخلي. إن هذه المهمة قابلتها مهمة كبرى تتمثل في تطور المؤسسات الاقتصادية في العالم، إذ أخذت هذه الأخيرة عدة أشكال، وأصبحت تسير بعــدة أنمــاط، كما أنها تتبنى عدة أنظمة، فانتشارها جغرافيا (شركات متعددة الجنسيات) طرح عدة معطيات أهمها:

- اختلاف الأنظمة المحاسبة من دولة إلى أخرى.
- اختلاف اقتصادات الدول وما ينتج عنه من أثار على فروع هذه الشركات.
- تباين مستويات أداء الأسواق المالية واختلاف القيود المنظمة لأنشطتها في كل دولة.
- اخــتلاف العناصــر المؤثــرة على القوائم المالية الختامية للشركات، كالنظام الجبائي وشبه الجبائي، والنظام المصرفي والقضائي.

كما أن الانتشار الجغرافي للمؤسسة كبيرة الحجم في الدولة الواحدة وممارسة هذه المؤسسات للأســاليب الــتجارية الجديدة، كالتجارة الإلكترونية، وإنشاء بعض المؤسسات – خاصة الافتراضية مــنها، ذات الــبعد الــرابع– أمور صعبت عملية الرقابة. لذا فتأهيل المراجعة الداخلية – باعتبارها ملازمــة للمؤسســة – أمــر أساسي لتفعيل نمط الرقابة الداخلية، فهو يسهل ويوجه عملية المراجعة الخارجية بما يخدم طالبي الرأي الفني المحايد.

2- أهمية التكامل بالنسبة للأداء الرقابي:

يعتبر التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية إحدى الآليات الممكنة لتحسين مستويات أداء المــراجع الداخلي والخارجي على السواء، وبالتالي فهو يحسن الخدمة المقدمة من هؤلاء المراجعين ســواء لــلإدارة أو الأطراف الخارجية عنها، على افتراض أن هذين المراجعين يتقيدان بالنصوص والمعايير والإجراءات المؤطرة للنوعيين.

ويمكن في هذا الإطار أن نحدد أهمية التكامل انطلاقا من الزوايا الآتية:

- زاوية المراجع الخارجي.
- زاوية المراجع الداخلي.
- زاوية المؤســـة.
- زاوية الأطراف الخارجة عن المؤسسة.

زاوية المراجع الخارجي: تبرز أهمية التكامل للمراجع الخارجي في الآتي :

- ثقــة واطمئنان المراجع الخارجي في نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة، لاعتبار أن المراجعة الداخلية تسعى إلى تقييم هذا النظام للوقوف على فاعليته.
- اطمئــنان المراجع الخارجي على دقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر، لأن المراجعة الداخلية قد فحصت المستندات وراجعت النظام المحاسبي، ووقفت على مدى الالتزام بالطرق والمبادئ المحاسبة، ووقفت على مدى صلابة نظام الرقابة الداخلية المعتمد في قسم المحاسبة.
- إن المراجعة الداخلية التي عادة ما تكون شاملة لجميع البنود تسهم بشكل كبير في إنقاص كلفة المراجعة الخارجية، وكذا توفير الوقت للسماح للمراجع الخارجي من فحص بنود أخرى، كما أنها تتيح للمراجع الخارجي توجيه عملية المراجعة.
- أخذ المراجع الخارجي في حسبانه كفاءة أداء المراجع الداخلي بما يخدم الأهداف المتوخاة من المراجعة.
- إن كبر حجم المؤسسات وتوزيعها جغرافيا يحتم على المراجع الخارجي زيادة ساعات العمل بما يتناسب وطبيعة المؤسسة، لذا وفي ظل وجود مراجعة داخلية كوظيفة لدى الإدارة، فإنها تراقــب مختلف أجزاء هذه المؤسسة، سواء في المنطقة الواحدة أو في المناطق الأخرى، إن هــذا الشكل يسمح للمراجع الخارجي بتوجيه عملية المراجعة في المناطق أو الأجزاء التي لم يشملها برنامج المراجعة الداخلية.

زاويــة المــراجع الداخلي : تعتبر المراجعة الداخلية آلية مساعدة لتوجيه عملية المراجعة الخارجية، فضــلاً علــى أنهــا مصــدر ثقة واطمئنان لدى المراجع الخارجي، فهي بذلك محل اهتمام الإدارة والمراجع الخارجي على السواء. وتبرز أهمية التكامل في هذه الزاوية في العناصر الآتية:

- إن الممارســة الميدانية عن طريق فحص عناصر القوائم المالية وتقييم نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة من قبل المراجع الخارجي – من شأنها أن تسمح بكشف بعض الأخطاء والتدليســات التي لم يستطع المراجع الداخلي أن يكتشفها، مما يتيح في النهاية إمكان البحث عن الأسباب المانعة من اكتشافها، والتي نوجزها في الآتي:
  - عدم كفاية معايير المراجعة الداخلية.
  - عدم تأهيل المراجع الداخلي.
  - عدم الاستناد لخطوات عملية واضحة للمراجعة.

– ضعف نظام الرقابة الداخلية.

- إن معالجة هذه الأسباب من قبل مختلف الهيئات، كل على حسب مسئولياته يدعم ويؤهل المراجعة الداخلية عن طريق:

– خلق هياكل خاصة بها.

– تعديل المعايير، أو إنشاء معايير أخرى جديدة.

– تأهيل وتدريب المراجع الداخلي.

– توضيح خطوات العمل.

– تكييف نظام الرقابة الداخلية بما يسمح بالقضاء على مواطن الضعف.

– زيادة خبرة المراجع الداخلي نتيجة لاحتكاكه المستمر بالمراجع الخارجي، خاصة في معالجة بعض البنود الجديد، أو في توجيه عملية الفحص، أو تعامله مع بعض المواقف المعينة.

– إضفاء الثقة على عمل المراجعة في المؤسسة، سواء من قبل الإدارة أو من قبل الأطراف الأخرى في ظل تكامل النوعين، لاعتبار أن نقص أحد النوعين يكمله النوع الآخر، فضلاً على أن النقص يُكمل في السنوات القادمة من قبل فاعله.

– استعمال الأساليب الإحصائية واستخدام الإعلام الآلي في المراجعة الداخلية يقوي مصداقيتها العلمية والمهنية ويجعلها تتميز بالصحة والواقعية.

زاوية المؤسسة: مما لاشك فيه أن المراجعة الداخلية جاءت لسد حاجة الإدارة للرقابة على الأجزاء المختلفة للمؤسسة، كما جاءت المراجعة الخارجية لإبداء الرأي الفني المحايد حول مدى دلالة عناصر القوائم المالية الختامية على المركز المالي الحقيقي للمؤسسة، بمعنى هل القوائم المالية الختامية تعبر فعلا عن مستوى الأداء الإداري في المؤسسة، فتكامل النوعين يتيح للمؤسسة فرصاً كبيرة من أهمها:

– توفير معلومات تفصيلية حقيقية للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت والمكان المناسبين.

– تأكيد سلامة الأنظمة المعلوماتية المفحوصة، وكذا متانة نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة.

– بث الثقة في المعلومات الدالة على الأداء الإداري.

- إعـــلام الإدارة عـــن مواطن الضعف، من خلال الآراء حول الأنظمة المعلومات، مسار المعالجة.. وغير ذلك، مما يسمح لها من بالقضاء على هذه المواطن.
- تكوين بنك للمعلومات عن طريق أوراق عمل المراجع، تقارير وملف المراجعة.
- خفض تكاليف المراجعة عن طريق التكامل بين النوعين وباستبعاد ازدواجية العمل.
- فحـــص أعمـــال الفـــروع المختلفة للمؤسسة الواحدة، بما يسمح ببسط الرقابة المستمرة للإدارة عليها.

زاويـــة الأطـــراف الخارجـــة عـــن المؤسسة: تعتبر الأطراف الخارجة عن المؤسسة (المستثمرون الحالـــيون أو المحتملون، البنوك، إدارة الضرائب، صناديق الاستثمار، البورصة، المحللون الماليون ..إلخ)، أهم مستخدمي رأي المراجع الخارجي، فإدراك هؤلاء الأطراف بأهمية التكامل بين المراجعة الداخلـــية والخارجـــية يجعل مصداقية هذا الرأي يتوقف على درجة التكامل بين النوعين. ويمكن أن نحصى أهم الفوائد المترتبة عن التكامل للأطراف الخارجة عن المؤسسة في الآتي :

- اطمئنان هؤلاء الأطراف عن الرأي المعبر عنه من قبل المراجع الخارجي.
- شـــمول الـــرأي لكـــل العناصـــر الواردة في القوائم المالية الختامية باعتماد التكامل بين النوعين.
- اطمئنان أصحاب المؤسسة على أموالهم.
- الإمـــداد الآنـــي بالمعلومات المفحوصة، والتي تعبر عن الواقع الفعلي للعنصر، وعلى ضـــوئها يســـتطيع الأطـــراف اتخاذ قرارات مختلفة، قد تكون تمويلية كالبنك، وقد تكون جبائـــية، وقد تكون من المستثمرين المحتملين، كل على حسب موقعه في البيئة الخارجية للمؤسسة.

ثالثاً: واقع تكامل نوعي المراجعة في الجزائر:

لإبـــراز أهمـــية التكامل بين نوعي المراجعة في الواقع الجزائري تم الاعتماد على أسلوب الـــتحري المباشر لاختبار جملة من "الفرضيات" المرتبطة بالموضوع، عن طريق التقرب المباشر من فئة محافظي الحسابات في الجزائر، من خلال الاستبيان الذي خضع قبل نشره لعملية تحكيم من قـــبل مجموعـــة من الأساتذة في جامعة ورقلة، ينتمون لتخصصات علمية مختلفة كالإحصاء، علم الـــنفس، وعلوم التسيير (الإدارة). وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقـــة الأسئلـــة.
- مدى شمولية الاستمارة.
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية.
- إدراج بعض الأسئلة المفخخة، لاختبار مدى جدية أفراد العينة في التعامل مع الاستمارة.

اعــتمدنا في توزيع استمارة الاستبيان على البريد العادي والاتصال المباشر بأفراد العينة من خـــلال عـــدة مناســـبات مثل لقاءات العمل والملتقيات والأيام الدراسية، وساهم في نجاح هذا الأمر عضـــوية الباحثيـــن في المنظمة الوطنية للمحاسبين، باعتبارهما محافظي حسابات ممارسين. لم يتم تحديـــد حجـــم عيـــنة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، قمنا بتوزيع 154 اســـتمارة اســـتبيان. بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على 81 استمارة من مجموع الاستمارات المرتجعة التي بلغ عددها 93 وتم رفض 12 منها لاحتوائها على أجوبة متناقضة. وعالج هذا الاستبيان ما يلي :

1- وظيفـــة المراجعـــة الداخليـــة :

تشتمل معالجة هذه الوظيفة على دراسة :

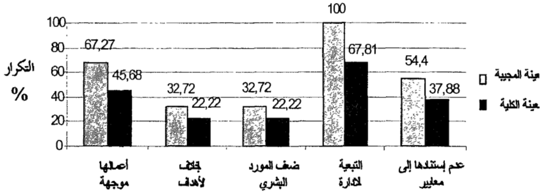
أ- **أهمـــية وظـــيفة المراجعة الداخلية :** جاء في جواب الأفراد، أن للمراجعة الداخلية أهمية بالغة، حيث أجابت نسبة 100 % بأهمية هذه المراجعة، ولم يجب أي فرد بعدم أهميتها أو الامتناع عن إبداء الرأي في هذا الشأن.

ب- **الـــثقة فـــي وظيفة المراجعة الداخلية :** أظهرت الدراسة أن 26 فرداً – أي بنسبة 32.09% – يـــثقون فـــي وظيفة المراجعة الداخلية، في مقابل 55 فرداً – أي بنسبة 67.91% – أجابوا بعدم ثقتهم فيها، مبررين ذلك بالأسباب التالية:

- عدم استنادها إلى معايير واضحة بنسبة 54.40 % من 55 فرداً، أي بنسبة 37.88 % من العينة الكلية.
- التبعية للإدارة بنسبة 100 %من 55 فرداً، أي بنسبة 67.81 % من العينة الكلية.
- ضعف المورد البشري بنسبة 32.72% من 55 فرداً، أي بنسبة 22.22 % من العينة الكلية.
- اختلاف الأهداف بنسبة 32.72 % من 55 فرداً، أي بنسبة 22.22 % من العينة الكلية.
- أعمالها موجهة بنسبة 67.27 % من 55 فرداً، أي بنسبة 45.68 % من العينة الكلية.

شكل رقم 4

أسباب عدم الثقة في وظيفة المراجعة الداخلية



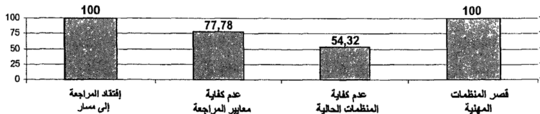
2- وضعيـــة المراجعـــة:

أ- مواطن القصور:

أظهـــرت الدراســـة أن واحـــداً وثمانين فرداً – أي بنسبة 100% – يجزمون أن المراجعة قاصـــرة، وتحـــتاج إلى تأهيل لأداء أدوارها، بيد أنهم حددوا على ضوء ذلك مواطن القصور، تبعا لوجهـــات نظر كل فرد، فأكد كل الأفراد – أي بنسبة 100% – على أن المنظمات المهنية قاصرة عن أداء الأدوار المنوطة بها، وذهب أربعة وأربعون فرداً – أي بنسبة 54.32 % – إلى عدم كفاية المنظمات الحالية. وينبغي إدراج منظمات أخرى للمراجعة، بينما أكد الجميع على عدم كفاية معايير المراجعة. وذهب ثلاثة وستون فرداً – أي بنسبة 77.78 % – إلى ضعف المراجع الجزائري. وأكد جميع المستجوبين – أي بنسبة 100% – افتقاد المراجعة لمسار واضح وموحد يلزم جميع المراجعين بإتباعه.

شكل رقم 5

مواطن القصور في المراجعة

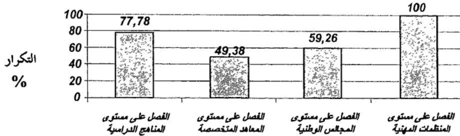


ب- الفصل بين مهنة المحاسبة والمراجعة:

أجاب 81 فرداً - أي بنسبة 100% - بنعم للفصل بين مهنة المحاسبة والمراجعة، لكن ذلك كـان مربوطا بمستويات الفصل، فأجاب الأفراد بنسبة 100 % على ضرورة الفصل بين المحاسبة والمـراجعة علـى مستوى المنظمات المهنية، بينما أجاب الأفراد بنسبة 59.26% بضرورة الفصل علـى مسـتوى المجالس الوطنية، وأجاب 49.38 % بالفصل على مستوى المعاهد المتخصصة، و 77.78 % بالفصل على مستوى المناهج الدراسية.

شكل رقم 6

الفصل بين المراجعة والمحاسبة



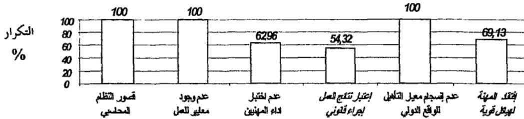
ج- الأداء المهني للمراجع :

أظهـرت الدراسة أن المراجع ليس راضياً كلياً على الأداء المهني للمراجعين، وأرجع عدم الرضا إلى الأسباب التالية:

- افتقاد المهنة لهياكل مهنية قوية: أكد على ذلك 69.13 % من أفراد العينة.
- عدم انسجام معيار التأهيل للواقع الدولي: أكد على ذلك كل أفراد العينة.
- اعتبار نتائج العمل إجراءً قانونياً: أكد على ذلك 54.32 % من أفراد العينة.
- عـدم اختـبار أداء المهنييـن، خاصـة في البورصـة: أكـد على ذلك 62.96 % من أفراد العينـة.
- عدم وجود معايير للعمل الميداني: أكد على ذلك كل أفراد العينة.
- قصور النظام المحاسبي في معالجة بعض الظواهر: أكد على ذلك كل أفراد العينة.

شكل رقم 7

أسباب عدم الرضا على أداء المراجعين



3- تأهيـــل المراجعـــة:

أ- مرجعية تكييف المراجعة:

تـناول هــذا البـــند إشكالية تكييف المراجعة المالية في الجزائر مع المستجدات الاقتصادية الدولية، حيث أجاب الأفراد بنسبة 65.43 % بضرورة التكييف وفق لجنة التطبيقات الدولية للمراجعة الـــتابعة للاتحاد الدولي للمحاسبين، بينما أجاب 34.57 % بالتكييف وفق التجربة الفرنسية، ولم يجب أي فرد على الخيارات الأخرى.

شكل رقم 8

مرجعية تكييف المراجعة



التكييف وفق لجنة التطبيقات الدولية ■ التكييف وفق التجربة الفرنسية □

ب- التأهيل العلمي للمراجع:

أظهرت الأجوبة عدم كفاية التأهيل العلمي الوارد في النصوص الجزائرية، واقترحت الآتي:

- ضرورة التكوين المتخصص: أكد 54.32 % من أفراد العينة على ذلك.
- إلغاء الشهادات غير المرتبطة بالمحاسبة والمراجعة: أكد كل أفراد العينة على ذلك.

- اشتراط الشهادات الجامعية فقط: أكد كل أفراد العينة على ذلك.
- التكوين وإجراء امتحان نهائي: أكد 77.78 % من أفراد العينة على ذلك.

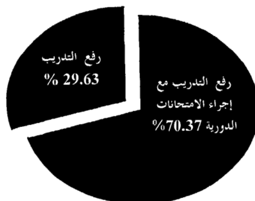
ج- التدريب المهني للمراجع :

أبرزت الأجوبة أن 100 % من أفراد العينة غير راضين على شكل التدريب الحالي المعتمد في الجزائر والمرتبط بالحصول على الاعتماد لمزاولة مهنة محافظة الحسابات، وأرجعوا ذلك للأسباب التالية:

- التدريب الحالي لا يتواءم مع طبيعة المراجعة: أكد أفراد العينة بنسبة 100 % على ذلك.
- التدريب غير مضبوط: أكد أفراد العينة بنسبة 74.07 % على ذلك.
- اقترح أفراد العينة لتحسين التدريب الحالي – الآتي:
- رفع التدريب لثلاث سنوات: أكد أفراد العينة بنسبة 29.63 % على ذلك.
- رفع التدريب لثلاث سنوات مع إجراء الامتحانات الدورية: أكد أفراد العينة بنسبة 70.37 % على ذلك.

شكل رقم 9

سياسة تحسين التدريب



د- الدورات التكوينية :

لخص السؤال أثر غياب الدورات التكوينية على الأداء المهني للمراجع في ثلاثة أشكال – الأثر الإيجابي، أو السلبي، أو ليس له أثر– فأجاب الأفراد بنسبة 100 % على الأثر السلبي لغياب الدورات التكوينية على الأداء المهني للمراجع.

هـ- استقلالية المراجـــع:

أجمـــع الأفراد على أن النصوص الجزائرية الحالية ليست كافية لدعم استقلال المراجع ثم اقترحوا:

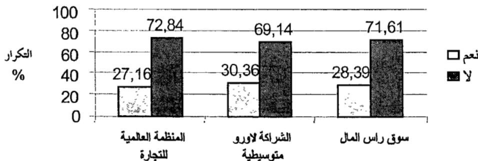
- حذف حقوق سلم الأتعاب بنسبة 100 % من حجم العينة.
- تحديد الأتعاب وفق عدد الساعات المبذولة بنسبة 85.18 % من حجم العينة.
- التمييز بين المراجعين والمساعدين في الأتعاب بنسبة 54.32 % من حجم العينة.
- عدم توجيه عملية المراجعة بنسبة 100 % من حجم العينة.

4- استخدامـــات المراجعـــة:

تـــتزايد اســـتخدامات المراجعة في ظل أسواق رأس المال وإبرام عقود الشراكة أو انضمام الجزائـــر إلـــى المنظمة العالمية للتجارة، لهذا طرحنا سؤالاً يعالج مدى قدرة الشكل الحالي للمراجعة علـــى تلبـــية احتياجات هذه الفضاءات، فأجاب "محافظو الحسابات" عن إمكان تلبية احتياجات سوق رأس المال بنسبة 28.39 %، بينما أجاب بالنفي 71.61 % من حجم العينة، وأجاب عن إمكان تلبية الاحتياجات في ظل الشراكة الأورومتوسطية بنسبة 30.36 % وبالنفي نسبة 69.14 %، وأجاب عن إمكـــان تلبية الاحتياجات في ظل المنظمة العالمية للتجارة نسبة 27.16% وبالنفي نسبة 72.84 % من حجم العينة.

شكل رقم 10

القدرة على تلبية الاحتياجات



لإبراز أثر الممارسة الجبائية في المؤسسة على المراجعة أجابت نسبة 37.04 % عن وجود أثر سلبي، بينما نفت نسبة 62.96 % أن يكون لها أثر.

الخاتمـــــة :

بات واضحاً أن تكامل المراجعة الداخلية والخارجية أصبح يشكل دعماً لتأهيل الأداء الرقابي، سـواء بالنسبة للمؤسسة أو الأطراف الخارجية، إذ لا ينبغي أن ننظر إلى المراجع الداخلي على أنه متواطـئ مـع الإدارة، بـل ينبغـي أن تؤطر هذه الوظيفة بالمعايير الكفيلة بترقيتها لخدمة الإدارة، ولتوجـيه المراجع الخارجي لخدمة الأطراف التي تهمها آراءه، بغية الاستفادة من تفعيل كل جوانب الإطار الرقابي، لكن الواقع الدولي والجزائري أفضى من خلال الدراسة إلى الآتي:

1- تدعـو المـنظمات الدولـية للمـراجعة إلى ضرورة إرساء توافق وانسجام المراجعة الوطنية للتوجـيهات وقيود العمل دولياً، بغية السماح بإجراء المقاربات الضرورية بين نتائج المراجعة على المستوى الوطني ونتائجها على مستوى الدول، خاصة في ظل قيد نشاط الشركات متعددة الجنسيات والتسعير الدولي لهذه الشركات والانفتاح الاقتصادي الدولي.

2- وجهـت للهـياكل المشرفة على المراجعة المالية في الجزائر عدة انتقادات، ارتبط جزء منها بالتأهـيل للمـراجعة في جوانبها العلمية والتطبيقية، وارتبط الجزء الآخر بالجوانب التنظيمية والسلوكية المرتبطة على الخصوص بالمصف الوطني للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين، باعتباره يحوي وظيفة إنشائية وأخرى انتقادية، وارتبط الآخر بالجوانب المـتعلقة بالتعلـيم والتكوين الجامعي في ميدان المراجعة، ما أدى إلى حدوث تباعد في الواقع العملي للمراجعة بين الجزائر والدول المتقدمة بإشراف هيئات دولية متخصصة.

المراجــع

أولاً – المراجع العربية:

1. خليل، أحمد. 1968. ***المراجعة والرقابة المحاسبية***. الأسكندرية: الدار الجامعية.
2. شركس، م. و. 1978. ***المراجعة المفاهيم و الإجراءات في النظم المحاسبية الإلكترونية***. الكويت: دار السلاسل.
3. عطا الله، شوقي. 1967. "المراجعة كأداة لمتابعة الخطة في المشروعات"، ***مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين***، ع 8. القاهرة.
4. العمرات، أحمد صالح. 1990. ***المراجعة الداخلية: الإطار النظري والمحتوى السلوكي***. عمان: دار النشر للنشر والتوزيع.
5. عبد الوهاب، نصر علي. 2002. ***خدمات مراقب الحسابات لسوق المال***. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

ثانيًا – المراجع الأجنبية:

1. **Etienne, B**. 1989. ***L'audit Interne: Pourquoi et Comment***. Les éditions d'organisation; France.
2. **Jacques, Renard**. 1994. ***Théorie et Pratique de Audit Interne.*** Les éditions d organisation; Paris.
3. **Marc, Aquiba**. 1998. Pourquoi et Comment la Demarche de Qualité d'un Service d'audit Interne. ***Revue Francaise de L'audit Interne***, n° 140. Institut Francaise de l'audit Interne et du Contrôle Interne; Paris, Juin.
4. **International Fedration of Accountants**. Voir Extrait de Introduction aux Normes.

الملاحــق

استمارة الاستبيان

1- الاسم (اختياري): ....

2- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

3- العمر: .... عاما / الشهادة العلمية...

4- القطاع الذي تنتمي إليه..

5- الخبرة .... عاما / العنوان:................................. الهاتف:.........................

	نعم	لا	بدون جواب
6- **هل تعتقد بان وظيفة المراجعة الداخلية مهمة؟**	☐	☐	☐
7- **هل تثق في وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة؟**	☐	☐	☐

إذا كان الجواب " لا " ما هي الأسباب :

☐ عدم استنادها إلى معايير واضحة.

☐ التبعة للإدارة.

☐ ضعف المورد البشري.

☐ اختلاف الأهداف.

☐ أعمالها موجهة.

سبب آخر .. اذكره ....

8- **هل ترى أن المراجعة المالية في الجزائر تحتاج إلى تأهيل؟**

إذ كان الجواب بنعم ماهي الدوافع؟

☐ قصور المنظمات.

☐ مزج المنظمات بين المهن.

☐ عدم كفاية المنظمات.

☐ عدم كفاية المعايير.

☐ ضعف المرود البشري

☐ عدم اتباع مسار موحد للمعالجة.

سبب آخر .. اذكره ....

نعم ☐ لا ☐

9- هل ترى ضرورة الفصل بين مهنة لمحاسبة والمراجعة؟

إذ كان الجواب " نعم " على أي مستوى في رأيك؟

☐ المنظمات المهنية.

☐ المجالس الوطنية.

☐ المعاهد المتخصصة.

☐ المناهج الدراسية.

مستوى آخر .. اذكره ....

نعم ☐ لا ☐

10- هل أنت راض على الأداء المهني للمراجعين؟

إذ كان الجواب " لا " ما هي الأسباب.

☐ افتقاد المهنة لهياكل مهنية قوية.

☐ عدم انسجام معيار التأهيل للواقع الدولي.

☐ اعتبار نتائج العمل إجراءً قانونياً.

☐ عدم اختبار أداء المهنيين خاصة في البورصة.

☐ عدم وجود معايير للعمل الميداني.

☐ قصور النظام المحاسبي لمعالجة بعض الظواهر.

سبب آخر اذكره ....

نعم ☐ لا ☐

11- هل ترى أن التأهيل العلمي الوارد في النصوص الجزائرية كاف؟

إذ كان الجواب " لا " ماذا تقترح؟

☐ تكوين متخصص.

☐ إلغاء الشهادات غير المرتبطة بالمحاسبة والمراجعة.

☐ اشتراط فقط الشهادات الجامعية.

☐ التكوين مع إجراء الامتحان النهائي.

اقتراح آخر .. اذكره ....

12- ما هي حسب رأيك – مرجعية تكييف المراجعة المالية في الجزائر مع المستجدات الاقتصادية الدولية؟

☐ تجربة لجنة التطبيقات الدولية للمراجعة.
☐ تجربة الاتحاد الأوروبي.
☐ تجربة أمريكا.
☐ تجربة بريطانيا.
☐ تجربة فرنسا.
☐ تجربة مصر .
☐ تجربة السعودية.

تجربة أخرى .. اذكرها ....

13- هل أنت راض عن شكل التدريب المهني المطلوب في الجزائر؟ نعم ☐ لا ☐

إذ كان الجواب " لا " .. ما هي الأسباب :

☐ لا يتواءم مع المراجعة.
☐ غير مضبوط

- ماذا تقترح؟

☐ الإبقاء عليها.
☐ التدريب لثلاث سنوات.
☐ التدريب لثلاث سنوات مع إجراء الامتحانات الدورية.

14- كيف ترى أثر غياب الدورات التكوينية على الأداء المهني للمراجع؟

أثر إيجابي	سلبي	ليس لها أثر
☐	☐	☐

نعم لا

15- هل تعتقد أن النصوص الجزائرية كافية لدعم استقلال المراجع؟ ☐ ☐

إذا كان الجواب" لا " ماذا تضيف:

☐ حذف سقوف سلم الأتعاب.

☐ تحديد الأتعاب وفق عدد الساعات المبذولة.

☐ التمييز بين المراجعين والمساعدين في الأتعاب.

☐ عدم توجيه عملية المراجعة.

شيء آخر .. اذكره ....

16- كيف ترى اثر الممارسة الجبائية في المؤسسة على المراجعة؟

أثر إيجابي ☐ سلبي ☐ ليس لها أثر ☐

17- هل تعتقد أن الشكل الحالي للمراجعة كفيل بالإجابة عن احتياجات:

	نعم	لا
• سوق راس المال؟	☐	☐
• الشراكة الأورو متوسطية؟	☐	☐
• الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة؟	☐	☐

شيء آخر .. اذكره ....

The Effect of the Internal and External Audit Complementarity's on the Control Performance: Case of Algeria

Dr. Messaoud Seddiki
Lecturer,
Faculty of law and Economics
University of Ouargla - Algeria

Dr. Madani Ben-Belghit
Lecturer,
Faculty of law and Economics
University of Ouargla - Algeria

Abstract

This paper intends to give answers to a problem of relative importance: the power of internal and external audit to optimize the act of operational supervision in the sense of unification and impulsion of the efforts aiming at the operation of complementarity's of the two types, within the limits of satisfying the needs of supervision required by the users especially in the case of Algeria.

The research team has taken the particularity of the two types of audit, internal and external. The first is an evaluation independent from the centers of activity and inside the economic establishment to review the various operations that serve the central administration in addition to the observation of the capacity and efficacy of the different control means to allow the administration to make decisions in due place and time. The second concentrates on the differences indicating the economic events through the study of indexes and the account books and the evaluation of the internal audit system, to make an objective opinion of the liability of data resulting from the audit system considered to give it credit and acceptance by the users (shareholders, banks, businesspeople, taxes and other instances).

It is obvious that those who benefit from the services of the two types of audit will vary because of the very essence of their methods, and the interference of their roles and tools and the interrelationship of their results. It is, thus, necessary to underline the importance of their complementarity's, especially in the optimization of the supervision operation in general and the influence on decision made of the in the light of the audit for all parties: internal or external, the company, or the partners.

In the light of this multidimensional complementarity's, we tried to apply it to the Algerian context to see the validity of the two types as tools of supervision used by the different partners on the basis of a questionnaire filled in by certified accountants in Algeria, knowing that they decide upon results of internal audit and the degree of its liability trying to find how it could not be fully trusted, then the position of the audit in Algeria showing its weaknesses, after that the possibility of separation between accountancy and audit, evaluation of the professional activity of the audit and finally a picture of the qualification of audit in Algeria from the points of view of : The retroactive adaptation of audit – The scientific qualification of the auditor – Professional training in audit – Training seminars – Independence of the auditor – The applications of audit.



المجلة العربية للعلوم الادارية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت - دولة الكويت
علمية محكمة تعني بنشر الأبحاث الأصيلة في مجال العلوم الإدارية

- صدر العدد الأول في نوفمبر 1993
- تصدر كل أربعة أشهر ابتداء من يناير 1999م
- تهدف المجلة إلى المساهمة في تطوير ونشر الفكر الاداري والممارسات الادارية على مستوى الوطن العربي.
- تقبل المجلة الأبحاث الأصيلة والمبتكرة في مجالات الادارة، المحاسبة، التمويل والاستثمار، التسويق، نظم المعلومات الادارية، الأساليب الكمية في الادارة، الادارة الصناعية، الادارة العامة، الاقتصاد الاداري، وغيرها من المجالات المرتبطة بتطوير المعرفة والممارسات الادارية.

يسر المجلة دعوتكم للمساهمة في أحد أبوابها التالية:

- الأبحاث
- مراجعات الكتب
- ملخصات الرسائل الجامعية
- الحالات الادارية العملية
- تقارير عن الندوات والمؤتمرات العلمية.

الاشتراكات

الكويت 3 دينار للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول العربية 4 للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول الأجنبية 15 دولارا للأفراد
60 دولارا للمؤسسات

توجه جميع المراسلات
باسم رئيس التحرير
على العنوان التالي:
المجلة العربية للعلوم الإدارية
جامعة الكويت
ص.ب: 28558 الصفاة
دولة الكويت

هاتف/ فاكس: 4817028 و 4846843
داخلي: 4415-4416

تسييس المعرفة المحاسبية
ودوره في إصدار المعايير المحاسبية الدولية*

د. عصام فهد العربيد
قسم المحاسبة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الزيتونة الأردنية

ملخص:

يختبر هذا البحث مدى الارتباط بين الأطراف السياسية والمعرفة المحاسبية من جهة، وعملية إصدار المعايير المحاسبية الدولية من جهة أخرى، حيث يتم إثبات هذه الفرضية من خلال دراسة حالة الولايات المتحدة الأمريكية ودور الأطراف السياسية فيها، بالتأثير على FASB والتأثير غير المباشر على لجنة المعايير المحاسبية الدولية IASC. حيث جاءت المعايير المحاسبية الدولية استجابة للتوسع الكبير في أنشطة الشركات متعددة الجنسيات في بداية السبعينيات، ولإنجاز أعمالها بسهولة وبسرعة وبأقل تكلفة.

وكما هو معلوم أن دول العالم متباينة في الثقافة واللغة والدين والنظم السياسية والنظم الاقتصادية، فإن هناك اختلافات واسعة، وهناك بعض التشابه، وفي بداية عمل لجنة معايير المحاسبة الدولية سعت – كمرحلة أولى إلى إزالة الاختلافات غير الضرورية، وتعميق التشابه والتطابق من خلال طرح أكثر من بديل للمعالجة في المعايير المحاسبية، لكنها بدأت منذ عام 1992 صعوداً، وعمدت من خلال عملية تعديل المعايير وإعادة صيغتها إلى تقليص البدائل، وهذا يعكس البعد السياسي لتوجهات المتحكمين في عمل IASC بالعمل على جر دول العالم الأخرى إلى ما تهدف إليه.

ويظهر البحث أن المعايير المحاسبية الدولية هي – بالأصل – معايير محاسبية أمريكية تم إضفاء الصبغة الدولية عليها، ومن جهة أخرى، فإن معظم المعايير المحاسبية الدولية جاءت تاريخياً بعد صدور المعايير المحاسبية الأمريكية وهذا يثبت صحة الفرضية الأساسية في البحث، ويظهر – أيضاً – مدى التأثير الكبير للهيئات المحاسبية الأمريكية في إصدار المعايير المحاسبية الدولية، وحرمان الدول النامية ومنها العربية – من الاستفادة من المحاسبة، كأداة لخدمة التنمية الاقتصادية وتنفيذ خطط وسياسات هذه الدول وقدم البحث النتائج والتوصيات في هذا الصدد.

* تم تسلم هذا البحث في مارس 2005، وتم قبوله للنشر في يوليو 2005.

مقدمـــة:

تركـــز معظـــم الأبحـــاث المحاســـبية على استخدام مناهج البحث المعروفة، وهي الوصفية والاســـتنباطية والاستقرائية والإيجابية التي تعالج الظواهر المحاسبية من الناحية الفنية، دون الخوض في الأبعاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ويشـــير الواقع العملي إلى غياب استخدام المناهج البحثية المعاصرة (التفسيرية والنقدية) في البحوث المحاسبية في العالم العربي؛ وتقوم هذه المناهج على طرح أسئلة بحثية تهتم بدراسة العوامل غـــير المرئية للموضوع، وتعتبر هذه المناهج بديلة للمناهج المستخدمة سابقاً في الأبحاث المحاسبية، وهـــي المـــناهج الوصفية والاستنباطية والاستقرائية والإيجابية، التي قيدت في السابق فكر الباحثين وأدوات البحث المستخدمة، ونوعية التفسيرات، حيث تعتمد هذه المناهج على طرح أسئلة ذات مفاهيم كمـــية تهتم بالعوامل والمتغيرات واكتشاف العلاقات فيما بينها، باقتصارها على العوامل الملموسة أو المرئية (عبد سيد المطيري؛ وطلعت عبد العظيم متولي، 2002).

ويعتـــبر عام 1980 عام التحول والتغير في مناهج البحوث، فبدلاً من التركيز على محاولة فهـــم المحاســـبة كعملـــية فنية داخل المنظمات الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية والسياسية تحول التركيز إلى دراسة المحاسبة كظاهرة فنية لها أبعادها الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية والسياسية، ويدل على ذلك التعريف الآتي للمحاسبـــــة (Laughlin and Lowe, 1990) "تعتبـــــر المحاسبة نظامًـــا رأســـماليًا يتصـــف بالخصائص السلوكية والهيكلية، ويستخدم المصطلحات المالية الأساسية، ويشتق معانيه ومفاهيمه من التنظيم المحيط به، ويعتبر هذا النظام جزءاً لا يتجزأ منه".

“A Formal system with structural and behavioral characteristics whose terms are expressed in Fundamentally Financial form, whose meaning is derived from the organization of which it is an integrated part”.

ونتيجة للانتقادات الموجهة إلى المنهج الإيجابي في تفسير الظواهر المحاسبية، نشأت مناهج بحثـــية معاصـــرة – مثل المنهج التفسيري والنقدي – التي تركز على الأبعاد الاجتماعية والسياسية للظواهر المحاسبية وتأثيرها في صياغة المعايير المحاسبية المحلية والدولية.

أولاً: المنهج التفسيري في البحوث المحاسبية:

يعـــد هذا المنهج طرفاً نقيضاً للمنهج الإيجابي، فهو يختلف معه في الافتراضات، حيث يعتمد المـــنهج التفسيري على فرضية أن الحقيقة غير موضوعية أو مادية، وعلى العكس يتم بناء الفرضية من خلال التفاعلات الشخصية. وللباحث دور هام جداً في دراسة الظاهرة المحاسبية، ويركز الباحث طـــبقاً للمـــنهج التفســيري على الأفراد الذين يعايشون الممارسة المحاسبية، ويركز – أيضاً – على التفاعلات الاجتماعية والسياسية المحيطة بها.

ثانياً: المنهج النقـــدي في البحوث المحاسبية:

يفـــترض هـــذا المنهج أن الظاهرة المراد دراستها جزء من المجتمع، لذلك تتمركز في وسط الـــبعد الشخصي الموضوعي. ويركز هذا المنهج على التحليل التاريخي للظواهر المحاسبية بأسلوب نقـــدي، ويـــرفض قـــبول المفاهيم الجاهزة لظواهر متعددة (عبد سيد المطيري؛ وطلعت عبد العظيم متولي، 2002).

ويمكن تحديد ثلاثة اتجاهات في المنهج النقدي في المحاسبة، وهي: اتجاه التطور الاجتماعي، وأسلوب الحوار، واتجاه الاقتصاد السياسي، واتجاه المعرفة والسلطة، وجميعها تشترك في افتراضات المنهج النقدي.

وبذلـــك يمكن تحديد العديد من المتغيرات التي تساهم في تسييس المعرفة المحاسبية، والتأثير في إصدار المعايير المحاسبية المحلية والدولية، وهي:

أ- التوجه الحكومي (السياسي) لخلق وإصدار المعايير المحاسبية.

ب-الظروف الاقتصادية والحاجة لإصدار المعايير.

ج- الممارسات المحاسبية السائدة.

د- أطراف صراع المصالح بين الأفراد والمنظمات المهنية والحكومية في إصدار المعايير.

هـ- تفاعل الأفراد المهنيين والأكاديميين والمجموعات المسيطرة في مراكز اتخاذ القرار في الدولة.

أهميـــة البحـــث:

تتجسد أهمية البحث في تسليط الضوء على قصور المناهج التقليدية المستخدمة في المحاسبة فـــي إظهار التداخل بين الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وضرورة استخدام مناهج جديدة، مـــثل المنهج التفسيري أو المنهج النقدي، لإثبات وجود علاقة بين السياسة والمحاسبة، وإظهار كيفية تســـييس المعـــرفة المحاســـبية ودورها بإصدار المعايير المحاسبية، من خلال دراسة حالة الولايات المتحدة الأمريكية.

هـــدف البحـــث:

سيهدف البحث إلى:

1- إظهار دور المناهج الحديثة في إثبات العلاقة بين السياسة والمحاسبة.

2- التركيز على دور البعد السياسي بإصدار المعايير المحاسبية.

3- تحليل الرقابة على المعرفة المحاسبية.

مشكلـــة البحـــث:

تـــتمحور مشكلة البحث في تبيان العلاقة بين الأطراف السياسية والمعرفة المحاسبية، بعد أن أثبتت التجربة العملية تأثر المحاسبة بالبعد السياسي، وأنها غير تجريدية، ومحايدة، لأن المحاسبين لا يمكـــن أن يتجردوا عن ارتباطاتهم الاجتماعية مع أفراد المجتمع، ومنهم السياسيون ويؤثر هؤلاء في المحاســـبة عـــن طريق القرارات التي يتخذونها ويتأثرون بالمحاسبة التي تستخدم أرقامها في صنع القرارات السياسية.

وطـــبقاً لذلـــك تثار عدة أسئلة مثل: هل للمحاسبة أبعاد سياسية؟ وهل يمكن تسييس المعرفة المحاسبية، والتأثير بإصدار المعايير المحاسبية محلياً ودولياً؟ وما الجهات التي تقوم بذلك؟ وما الذي يعود عليها من إصدار المعايير المحاسبية المحلية والدولية؟

فرضية البحث الأساسية:

يوجـــد ارتـــباط قوي ومباشر بين الأطراف السياسية والمعرفة المحاسبية من جهة، وعملية إصـــدار المعايـــير المحاسبية الدولية من جهة أخرى، حيث يتم إثبات هذه الفرضية من خلال دراسة حالـــة الولايات المتحدة الأمريكية ودور الأطراف السياسية فيها بالتأثير على هيئة المعايير المحاسبية المالية (FASB) والتأثير غير المباشر على لجنة هيئة المعايير المحاسبية الدولية (IASC).

التغيرات المعاصرة في الأبحاث المحاسبية:

منذ ما يقرب من نهاية السبعينيات أخذت البحوث المحاسبية تميل نحو النظريات الوضعية ودورها في صياغة المعايير المحاسبية وتسويقها، وأنجزت العديد من البحوث الوضعية، كان من ابرزها، والأكثر إشارة إليها في الأدبيات المحاسبية – بحوث كل من Watts & Zimmerman، ويبدو أن هذا المنحى من البحوث المحاسبية له ما يبرره في ضوء كثرة الطلب على النظريات المحاسبية (المعايير)، لأغراض التبرير وكثرة العرض لها.

حيث يقول كل من (Watts & Zimmerman, 1987: 112): إن المعايير المحاسبية في الولايات المتحدة نجمت عن تفاعل معقد بين عدة أطراف أنفقت الأموال من أجل ذلك، ومن خلال النظرية الوضعية نتمكن من معرفة مصادر الضغط التي تقود لوضع المعايير والآثار التي تتركها في الأطراف المختلفة، وإعادة توزيع الموارد، ولماذا تنفق هذه الأطراف الكثير من الموارد في محاولتها للتأثير في عملية وضع المعايير . وأن النظرية الوضعية ستكون قادرة على تفسير المعايير المحاسبية المعمول بها والتنبؤ بكيفية تعديلها والإجراءات التي يقوم بها مختلف الأطراف للتأثير في عملية وضع المعايير (Zimmerman, 1980: 107) و (الججاوي، 2000).

وفي مقالتيهما الموسومتين: The Demand and Supply for Accounting Theories و The Market for Excuses ، يستنتجان أن للنظريات المحاسبية دورًا مهمًا في تحديد محتوى القوائم المالية، وأنها – أي النظريات – تخدم كوسيلة للتبرير، فضلاً عن دورها المعلوماتي والتعليمي، وأن الوظيفة المهيمنة للنظريات المحاسبية هي في الأساس تقديم أعذار لتفي بالطلب الناشئ نتيجة العمليات السياسية (Watts & Zimmerman, 1979: 273-304).

وفي الجانب المقابل يدافع أصحاب النظريات المعيارية عنها بقولهم: إن مفاهيم مثل الأخلاق، القيم، العدالة، الإنصاف، الحقيقة والرفاهية .. وغيرها،هي مفاهيم وأحكام معيارية يستخدمها المحاسبون – كأفراد في المجتمع – عند ممارستهم للمهنة في القياس والتقويم وتوصيل المعلومات الاقتصادية، وهذه المفاهيم تركز على ما يجب ان يقوم به المحاسب، ومن بين أولئك: (Chambers, 1962) (Tinker et al., 1982) (Scott, 1965) (Belkaoui,1981) (Jensen & Meckling, 1976).

وفي هذا الصدد عرض Hakansson الأنموذج الآتي للنظرية المعيارية في المحاسبة والتي يرجع فيها نظرية المحاسبة إلى الفكر المعياري للإنسان. وعلى الرغم من إيمان الباحث بشكل كامل

بأن الفكر يسبق أي عمل يقوم به الإنسان، فإن عدم وجود نظرية محاسبية قائدة للعمل المحاسبي هو الذي يجعل العمل المحاسبي يسحب الفكر إلى مجاراة التطبيق والممارسة، ثم يبدأ البحث عن تبريرات نظرية وأعذار يستند إليها المحاسبون والإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة . ولسنا بصدد الدخول فـي الأسـباب والعوامـل التي وراء عدم وجود نظرية محاسبية عامة، فهي خارج مجال الدراسة (الججاوي، 2000) .

وإزاء هذا الوضع اندفع الأدب المحاسبي نحو المحاسبة الوضعية Positive Accounting، والبحث عن تبريرات للجانب العملي، وتفسيرات لما يقوم به المحاسبون، وتفضيلات المد راء لمعايير محاسـبية معيـنة، والضغوط التي تتعرض لها عملية وضع المعايير المحاسبية، وآثار ذلك على كل طرف. وهذا ما سيتعرض له الجزء التالي:

المعرفة السياسية والمعرفة المحاسبية ودورهما في إصدار المعايير المحاسبية:

قـد يكـون منطقـياً التساؤل عن مدى العلاقة بني السياسة والمحاسبة؟ وهل للمحاسبة أبعاد سياسية؟ وهل هذه الأبعاد على المستوى المحلي أم على المستوى الدولي أيضاً؟ وإذا كانت كذلك، فما هـي هـذه الأبعاد؟ وكيف تعمل؟ أو بعبارة أخرى هل المحاسبة تسيس؟ أو قابلة للتسيس؟ ومن يقوم بذلك؟ ولمصلحة من؟.

ومـن المتعارف عليه أن السياسة تمثل مجموعة من المعارف الخاصة بفن حكم المجتمعات، وأن السياسة والاقتصاد يكملان بعضهما البعض، ولا يوجد قرار سياسي إلا وراءه مصلحة اقتصادية، وبالمقابل لا يوجد قرار اقتصادي إلا وراءه مصلحة سياسية، لأن السياسة تسيطر على جميع الأنشطة الاجتماعـية والاقتصـادية (Scott, 1965)، وبالمقابل هناك علاقة وطيدة بين المحاسبة والاقتصاد، حيـث تقوم المحاسبة بتسجيل الأنشطة الاقتصادية والتعبير عن العلاقات بين المنظمات الاقتصادية. ولكـي تقوم هذه المنظمات بإدارة مواردها بصورة جيدة، لا بد لها من بيانات محاسبية سليمة ونظم رقابـية محاسـبية (Boulding, 1977) . ويتمثل تأثير السياسة والاقتصاد على المعرفة المحاسبية وإصـدار المعايير المحاسبية في أن هذه المعايير تمثل بيانات كتابية تصدرها هيئات مهنية، وتتعلق بالنواحي الفنية المحاسبية، وتظهر الناحية السياسية هنا فيمن يضعون المعايير وتوجهاتهم ومصالحهم والأطراف التي يمثلونها والسلطة المستخدمة لفرض هذه المعايير (العبد الله، والججاوي، 2002).

وقـد اعتـبرت المحاسـبة مـنذ القـدم موضوعاً أساسيًا غير سياسي، مثل العلوم الأخرى كالرياضيات وعلم النفس، وغيرهما من العلوم، لكن هذه النظرة للمحاسبة تغيرت في العصر الحديث،

حيــث إذا تعمقــنا فــي عملية وضع المعايير المحاسبية، فإنه يمكننا تحديد البعد السياسي أو تسييس المعرفة المحاسبية.

وللأرقام المحاسبية تأثير قوي على السلوك الاقتصاد، وطبقاً لذلك تؤثر القواعد المحاسبية في السلوك البشري، وبالتالي تعد عملية وضع المعايير المحاسبية عملية سياسية بالدرجة الأولى.

وفــي الواقــع يوجــد الكثير من الآراء التي تدعم ذلك، فنرى Gerboth يكتب عن تسييس القواعــد المحاسبية (Gerboth, 1973) أنها ليست حتمية فحسب، بل في المجتمع الديمقراطي فقط، يكــون للهيئات السياسية الحق في إصدار القواعد وتطبيقها من قبل الآخرين. ويقول – أيضًا: عندما تعــتمد عملية اتخاذ القرارات على ثقة المجتمع كي تنجح، فإن المقومات الأساسية لهذه العملية ليست فنية، بل سياسية.

ويكتــب (Horngren, 1983) أيضًا في الموضوع نفسه، ويقول: إن عملية وضع المعايير المحاســبية هي عملية سياسية، لأنها عملية اجتماعية بالدرجة الأولى، حيث إن المعايير تضع القيود علــى الســلوك البشري، لذلك يجب أن يتم قبولها من الأطراف الأخرى، ويكون القبول إلزامياً، أو تطوعــياً، أو الاثنيــن معــاً. ويكون القبول موضوعاً للعديد من الصعوبات والتعقيدات في المجتمع الديمقراطي، ويتطلب مهارات تسويقية كبيرة في الجانب السياسي.

وفــي الاتجاه نفسه يرى كل من Robert و Gary أنه في كل من النظرية والتطبيق يتضح تأثــير التقارير المحاسبية على الرخاء الاجتماعي، ولذلك ليس من المستغرب أن تكون هيئة المعايير المحاسبية المالية (FASB) هيئة سياسية، وطبقاً لذلك فإن عملية اختيار البديل المحاسبي المقبول هي عملية سياسية (Robert and Gray, 1976)، وتعتبر هيئة المعايير المحاسبية الأمريكية مسئولة أمام الجمــيع طــبقاً لمصــالحهم، لأن المحاسبة تؤثر في السلوك البشري، وبناءً على هذا يجب أن تكون أهداف هيئة المعايير المحاسبية استجابة للعديد من الاعتبارات غير الفنية، بخلاف النظرية المحاسبية أو طبيعة البيانات الاقتصادية.

والهدف من ذلك هو إيجاد معايير للإفصاح المالي توفر البيانات المفيدة للقرارات الاقتصادية. وعلى أن ينسجم المعيار مع أهداف الاقتصاد الكلي للبلاد وللبرامج الاقتصادية المصممة للوصول إلى هذه الأهداف:

حيث يقول *Hawkins: (Hawkins, D.F, 1973)*

"The FASB,s objectives must be responsive to many more considerations than accounting theory or our nations of economically useful data. Corporate reporting standards should result in data that are useful for economic decisions provided that the standard is consistent with the national macro economic objectives and the economic programs designed to reach these goals."

ويشير Hawkins إلى أن هيئة المعايير المحاسبية المالية الأمريكية لديها القدرة على التأثير في السلوك الاقتصادي، وبسبب ذلك تعتبر ملتزمة بمساندة الخطط الاقتصادية للحكومة .

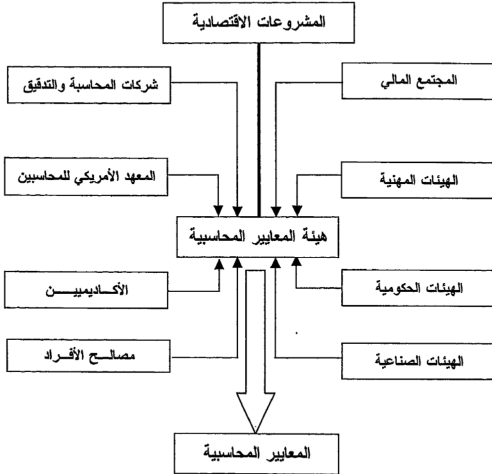
تسييس المعرفة المحاسبية وإصدار المعايير المحاسبية الأمريكية:

فـــي البداية لا بد من الإشارة إلى أن التركيز سينصب على التعرض إلى النمط الأمريكي في مجال وضع المعايير والاهتمام بها كنموذج لعملية وضع المعايير المحاسبية على المستوى المحلي من جهة، ولأنه الأكثر تأثيراً في عملية وضع المعايير المحاسبية على المستوى الدولي من جهة أخرى.

إن المعايير المحاسبية هي محصلة لضغوط قوى عديدة لها مصلحة فيها، والتوصل إلى معيار معين يأتي نتيجة لعملية تسوية Compromise للمواقف.

الأطراف الأمريكية المؤثرة في وضع المعايير المحاسبية:

(Kieso & Wygandt, 1995: 19)



مشروع معيار المحاسبة عن التعويض على أساس منح خيارات الأسهم (من 1993– 2000):

في 30 يونيو (حزيران) عام 1993 أصدرت هيئة المعايير FASB مذكرة إيضاحية لمشروع معيار بعنوان: *"المحاسبة عن التعويض على أساس خيارات الأسهم"*. وقد مثلت هذه المذكرة مشروع معيار محاسبي مقترح، يلزم الاعتراف بنفقات التعويض بالنسبة لجميع برامج التعويض، على أساس منح خيارات الأسهم. وقد خطط للمعيار أن يدخل حيز التنفيذ منذ عام (CPA Firms, 1994).

ولقـد واجه هذا المشروع رفضاً كبيراً من قبل الهيئات والشركات المحاسبية الكبيرة ومعهد المحاسـبين القانونيين الأمريكي واللجنة التنفيذية للمعايير المحاسبية المالية. وقد جاء سبب هذه المعارضـة من خلال عدم وجود أسلوب موثوق لتقدير قيمة الخيارات، وارتفاع تكلفة الإفصاح عن خيارات الأسـهم، واعتقد الكثيرون أن الموارد المحدودة لهيئة FASB يجب أن توجه لموضوعات أكـثر أهمية من موضوع خيارات الأسهم. ويرى الكثير من منتقدي مشروع هيئة المعايير المحاسبية المالـية FASB أن نمـاذج تسـعير الخيارات تستلزم استخدام التقديرات، ولذلك يجب ألا تستخدم، وجاءت الردود على ذلك من خلال ما يلي (Murray and Fuersich, 1994):

1- إن اسـتخدام التقديرات موجود ضمن التطبيقات المحاسبية السائدة، مثل الإهلاك وتقدير الديون المشـكوك فـيها والمعدومة، والمحاسبة عن التقاعدات. والمنطق المحاسبي هنا يقول: إنه من الأفضل تسجيل النفقة أو المصروف على أساس تقدير معقول، بدلاً من عدم تسجيل أية نفقة أو مصروف على الإطلاق.

2- اتضح أن هناك صعوبات كبيرة تتعلق بتوظيف نماذج تسعير الخيارات بالنسبة للشركات حديثة العهـد في أمريكا، مثل عدم وجود آلية لتحديد مدى التقلب بأسعار الأسهم، والذي يعتبر جزءاً من مدخلات أي نموذج من نماذج الخيارات.

وقـد شـكل العديـد من الشركات أحلافاً من أجل محاربة مشروع هيئة المعايير المحاسبية المالية، وضمت هذه الأحلاف الشركات التي تعمل في مجال التقنيات العالية، والمدراء التنفيذيين في العديد من الشركات، ووصلت أصواتهم إلى مجلس الشيوخ، وإلى البيت الأبيض.

وقـد افـتقرت الهيئة للدعم المطلوب من المشرعين، وفي التحليل النهائي قررت الهيئة عدم وجـود مسـاندة فعالـة لها كي تصدر المعيار الذي يلزم تحديد مصاريف التعويض، ولم تحدد هيئة المعايـير المحاسـبية المالـية الوضع الذي سيكون عليه هذا الموضوع في المستقبل، ولكن السؤال المطـروح: هل انتهى هذا الموضوع أو المعضلة، حيث على الرغم من أن الهيئة عدلت من موقفها طـبقاً للمعارضة الشديدة لمشروع المعيار، فإنه لا تزال توجد أسباب كثيرة لبقاء هذا الموضوع دون حل جذرياً، ويتضمن ذلك كلاً مما يلي (Baber and Kumor, 1998):

1- يوجد العديد من العيوب في الحجج المساقة لمعارضة مشروع الهيئة.

2- تشجع القواعد المحاسبية السائدة بالنسبة للتعويض على أساس الأسهم، ممارسات التعويض غير الكفء أو الصحيح.

3- قد يستمر أعضاء الكونجرس في البحث لتقييد استخدام خيار الأسهم.

4- لا تزال مشكلة المقارنة بين القوائم المالية موجودة.

وفيما يلي مناقشة كل سبب:

إن الفكرة أو السبب الرئيس لمعارضة مشروع المعيار الذي تقدمت به الهيئة بهذا الخصوص هو الحكم على المشروع بالإخفاق وعدم النجاح، ليس فقط بالنسبة لأسعار الأسهم، بل بالنسبة لمشروع الأعمال في الولايات المتحدة ككل، وهناك ثلاثة أسباب على الأقل تدعو لعدم الاعتماد على مثل هذه الاستنتاجات، وهي:

1- التكهنات المتعلقة بمعارضة مشروع الهيئة (مثل المحاسبة عن منافع ما بعد التشغيل) لا تأخذ أهمية كبيرة.

2- إن الفرض الذي يقول بأن العوائد سوف تنخفض، بسبب مصروف التعويض المعني[9] والذي يؤدي إلى انخفاض كبير في أسعار الأسهم، لا يعتبر ذا أساس منطقي، حيث إن هناك عدداً كبيراً من الأبحاث التي تعتبر أسواق رأس المال الأمريكية ذات كفاءة، وإذا كان ذلك هو الواقع أو الحالة الفعلية، فإن تكاليف التعويض الحالية (سواء أحددت كمصروف في قائمة الدخل أم لم يتم تحديدها)، قد تم تجسيدها - فعلاً - ضمن أسعار الأسهم، وأكثر من ذلك، فإن المشروع سوف تنتج عنه تأثيرات مباشرة قليلة على التدفقات النقدية، لذلك فإن تغيير الهيئة للمشروع المقترح (المشروع المعني) سوف لن يؤثر على أسعار السوق.

3- يجب الاعتراف بأن الجهات المعارضة للمشروع هي الأكثر تضرراً لكونها على علاقة مباشرة بالموضوع، وتعمل كمدراء تنفيذيين بالشركات.

وربما أن أكثر الأوجه التي تغاضى عنها مشروع المعيار كان من خلال عدم إشارته إلى أن المشروع يفيد الشركات، من خلال تشجيعها على تبني مزيد من ممارسات التعويض السليمة، حيث - على سبيل المثال - حدد ذلك Dennis (الرئيس السابق لهيئة المعايير المحاسبية المالية) من خلال قوله: إن الشركات تصرفت بصورة خاطئة، لأنه كان يجب عليها أن تأخذ بالمشروع الجديد، لكنها تصرفت على عكس ذلك، لأنها لا تريد أن تحدد أي مصروف مقابل التعويض. وقد بين المحللون في مجال التعويض أن خطط خيارات الأسهم لا تنحاز لمصالح المدراء والمساهمين على حد سواء، وأحد الأسباب وراء ذلك هو أن قيمة خيارات الأسهم تعتمد فقط على أسعار الأسهم، حيث يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على أسعار الأسهم، بخلاف أداء الشركة، ومثل هذه العوامل، الظروف الاقتصادية

العامة وظروف الصناعة، حيث في حالات الانتعاش أو الانكماش الاقتصادي، قد يتحرك سعر سهم الشركة بصورة أكبر من السوق بصورة عامة، وبخلاف أداء شركة محددة، لذلك يكافئ المدير ذا الأداء المنخفض من خلال خيارات الأسهم إذا حصل انتعاش في سوق الأسهم (البورصة)، ومن جهة أخرى قد لا يكافئ المدير ذا الأداء الجيد إذا اتجهت السوق نحو الانخفاض أو الانكماش.

وقد تكون خيارات الأسهم - أيضاً - غير كافية ضمن شروط الحوافز طويلة الأجل، لأنه في العديد من الأوقات، يعمد المدراء إلى تسييل محافظهم (أسهمهم)، مثلما حصل عام 1992، وذلك بالتصرف بخياراتهم في الأجل القصير.

وعندما يقوم المدير بالتصرف بالخيار، فإن ميزة التحفيز تنتهي تماماً، ويوصي خبراء التعويض باستخدام خطط خيارات الأسهم فقط كعنصر من برنامج التعويض المناسب، حيث يتم التأكيد على هدف الخيارات في تقديم الحافز طويل الأجل، لذلك فإن استخدام هذه الخيارات يجب أن ترافقه قيود أو محددات على التصرف بالخيار أو بيع الأسهم وأن يرتبط ذلك ببعض المعايير المتعلقة بالأداء.

وفي الحقيقة فإن الممارسات المحاسبية الحالية لا تشجع استخدام آليات التعويض الكفء، وذلك بسبب عدم تحديد مصروف التعويض بالنسبة لعدد من أنواع المكافآت.

وقد انقسم رأي الكونجرس بين معارض ومساند للمشروع الذي قدمته الهيئة، حيث يساند السيناتور Carl Levin بقوة تأييد إلزام الشركات بتحديد مصروف مقابل التعويض وتحميله على العوائد بالنسبة لجميع خيارات الأسهم. وكنتيجة لقرار الهيئة بعدم إلزام تحديد المصروف على التعويض، فإن تشريعاً آخر من الكونجرس قد يقدم في المستقبل، ويسجل الواقع العملي استمرار عدم تحديد المصروف لقاء التعويض. ويؤكد ذلك المسح الذي جرى على عينة مؤلفة من 150 تقريراً تمثل 1000 شركة والهدف معرفة مدى استجابة هذه الشركات للبيان رقم (123) SFAS . وفيما يلي أهم النتائج (Lee and Potter, 1996):

أ- اختار جميع مفردات العينة الاستمرار باتباع الرأي رقم (25) ABP، وبتعبير آخر: لم تحدد أية شركة مصروف التعويض.

ب-أوضحت نسبة 30% من مفردات العينة أن تأثيرات البيان رقم (123) كانت دون أية أهمية، ولذلك لم يتم الإفصاح عن معلومات إضافية عن الدخل "س".

ويعتبر فشل هيئة المعايير المحاسبية المالية الـ FASB في موضوع تعويض خيارات الأسهم، سبباً رئيساً لوجود العديد من الأسئلة المثارة حول مدى تأثير هذه الهيئة، ومدى قدرتها على الاستمرار والبقاء. ويتضح أن القوى السياسية قد حددت مناخ العمل في هيئة المعايير المحاسبية المالية، وقد نجحت الهيئة في السنوات السابقة في إصدار معايير عديدة صادفت بعضاً من المعارضة، مثل مشروع المعيار السابق، ومثال ذلك بيان المحاسبة المالية أو المعيار رقم (106) SFAS NO، وموضوعه محاسبة أصحاب العمل عن المنافع ما بعد التقاعد، بخلاف تعويضات التقاعد، وإن هذا المعيار واجه النقد الذي واجهه مشروع الهيئة في مجال التعويض بخيارات الأسهم، وذلك بسبب مشكلات التقييم، وبسبب عواقبه الاقتصادية المتوقعة.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا لماذا فرضت الهيئة المعيار رقم (106) ولم تستطع فرض المعيار الجديد المتعلق بالمحاسبة عن التعويض بخيارات الأسهم؟

وقد فشلت بالسابق بعض الهيئات التي تشرف على وضع المعايير المحاسبية مثل مجلس أو هيئة المبادئ المحاسبية ولجنة الإجراءات المحاسبية، حيث لم تستطع الاستمرار أكثر من عشرين عاماً. وقد تأسست هيئة المعايير المحاسبية المالية عام 1973 كهيئة مستقلة لوضع المعايير المحاسبية المالية، وبسبب الموضوعات الصعبة التي تتصدى لها الهيئة، فإنها – بذلك – تخلق لنفسها أعداء أكثر كل سنة، ويعتبر سبب تراجعها عن فرض معيار المحاسبة عن التعويض بأسهم كي لا تزيد من أعدائها، ويترك ذلك الباب مفتوحاً لخضوع قرارات الهيئة لتأثير مجموعات ذات مصالح خاصة من خلال اللوبي السياسي. وإذا جرى ذلك في الواقع فإن الهيئة لا تعتبر مستقلة وحيادية عند وضع المعايير، وفي ظل انهيار شركة "إنرون" الأمريكية، فإن العديد من المتخصصين يدركون أن نظام الإفصاح وإعداد التقارير المالية يجب أن يأخذ المصداقية كي يعمل بصورة كافية، ويقوم بتوزيع الموارد بصورة أكثر كفاءة، ويمكن تحقيق المصداقية إذا كانت هيئة المعايير المحاسبية المالية مستقلة وحيادية.

التطورات الأخيرة في عملية تسييس المعرفة المحاسبية الأمريكية حتى نهاية 2004:

تتجسد المعرفة في الأبحاث المحاسبية بصورة رئيسة في الأبحاث المنشورة في المجلات المحاسبية المتخصصة، ففي عام 1979 نشرت الـ Accounting Review بحثاً غير تقليدي لـ "زمرمان" و "واتس" (Zimmerman and Watts, 1979) بعنوان: *العرض والطلب على نظريات المحاسبة*، وقد استحوذ هذا البحث على اهتمام الكثيرين على الرغم من التساؤلات العديدة التي سادت

بيـن الأكاديميين فيما يتعلق بالرقابة على المعرفة المحاسبية، والتأكيد على التداخل بين الاعتبارات السياسـية والاقتصـادية والاجتماعـية في نظرية المحاسبة، والتركيز على البعد الاجتماعي، وربط نظرية المحاسبة مع دراسات الأسواق.

ويظهـر الواقـع العملي لمهنة المحاسبة وللأسواق وجود أزمة ثقة في البيانات والمعلومات المحاسـبية المنشورة من قبل الشركات، وانتشار هذه الأزمة لتشمل شركات تدقيق الحسابات نفسها، في الوقت الذي شهدت فيه المهنة تدخلاً واضحاً من أصحاب المصالح ورجال المال والسياسة. ويمثل انهيار شركة "إنرون" أكبر حدث اقتصادي في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، وقد ساهم في ازدياد الدعـوات التي تنادي بالإصلاح وإعادة ثقة المستثمرين في الأسواق، والإفصاح المالي المعتمد عليه عند اتخاذ قرارات الاستثمار.

وقـد أجـرت هيـئة البورصة في نيويورك عدة تحريات، لمعرفة أسباب انهيار الشركات، ولاقـتراح الإصـلاحات في مهنة المحاسبة. وبسبب الخوف من فقدان ثقة المستثمرين في الأسواق والإفصـاح، عمـل القطـاع الخـاص جنـباً إلى جنب مع البورصة، لإصلاح المحاسبة والمعايير المحاسبية، ومعايير التحكم المؤسسي.

البعد السياسي الأمريكي في عملية إصلاح معايير المحاسبة والتحكم المؤسسي:

أظهـر الواقع العملي أن إيجاد تشريع للإصلاح أمراً ليس بالسهل، حيث اجتمعت عدة لجان منبـثقة عـن الكونجـرس الأمريكي بعد انهيار شركة "إنرون" ودون أن تصدر مذكرة إصلاح، لأن اللوبـي المحاسبي كان ناشطاً في هذه اللجان، ولأن صناعة المحاسبة في الولايات المتحدة تسهم من خـلال أعضاء الكونجرس في توفير الأموال الضرورية للأغراض السياسية، وبصورة خاصة لدى أعضـاء لجان البنوك ولجنة الخدمات المالية في مجلس النواب. وقد تمثلت مواقف الأطراف المعنية بالإصلاح في الآتي:

الموقف الأول – الإصلاح المحاسبي:

يشتمل هذا الموقف الرئيس على المواقف الفرعية الآتية:

1- موقف هيئة بورصة الأوراق المالية:

أعلنـت هيـئة بورصـة الأوراق المالـية فـي 20 يونـيو (حزيران) 2002 عن اقتراح تأسـيس هيـئة تنظيمـية مـن القطـاع الخاص مهمتها مراجعة صناعة أو مهنة المحاسبة. وقد تم

تسمية هذه الهيئة: هيئة المساءلة العامة Public Accountability Board (PAB). وتتألف هذه الهيئة من أغلبية ممثلة للمستثمرين وأصحاب الأعمال، وأقلية من ممثلي صناعة المحاسبة، ويكون تمويلها مستقلاً وسوف تعنى بثلاثة موضوعات رئيسة، وهي الأخلاق المهنية والمعارف ومراجعة جودة المعلومات المحاسبية، وسوف تتكفل بمراجعة سنوية للشركات التي تدقق الحسابات سنوياً. إلا أن سلطة هذه الهيئة لن تكون قضائية، وإنما ستكون تنظيمية فقط، ويمكن للأغلبية والتي تمثل صناعة المحاسبة أن تهيمن على قرارات الهيئة.

2 – موقف مجلس النواب:

صوت مجلس النواب في إبريل (نيسان) عام 2002 لتعديل القواعد المحاسبية التي ترسم صناعة المحاسبة. وقد ساهم كل من قانون المساءلة والمسئولية والشفافية، ولجنة الخدمات المالية بمجلس النواب في تأسيس مجلس جديد تحت سلطة هيئة البورصة، لمراجعة صناعة المحاسبة. ويتألف المجلس من خمسة أعضاء اثنان منهم تكون مهمتهم تدقيق الحسابات، ويجب أن يكونوا محاسبين قانونيين، واثنان آخران لم يقوموا بتدقيق الحسابات سابقاً، مع أنهم محاسبين قانونيين، وعضو آخر لم يقم بتدقيق الحسابات في السابق. وقد أوصت المذكرة الصادرة بهذا الخصوص بمنع شركات التدقيق المحاسبي من تقديم خدمات الاستشارات المحددة للشركات التي تطلب تدقيق حساباتها.

وقد ساند هذا التشريع صناعة المحاسبة لكنه تعرض للانتقاد من قبل اتحادات العمال ومجموعات المستهلكين، ومن الحزب الديمقراطي، باعتباره غير كاف. وتركز النقد على عدم استقلالية هذه الهيئة بصورة خاصة تحت سلطة هيئة بورصة الأوراق المالية، وقد تخلق هذه الهيئة تعارضاً في المصالح بين خدمات تدقيق الحسابات والخدمات الاستشارية المقدمة.

3 – موقف مجلس الشيوخ:

في 18 يونيه (حزيران) من عام 2002 صادقت لجنة البنوك في مجلس الشيوخ على المذكرة التي تنص على منع شركات تدقيق الحسابات من تقديم الخدمات الاستشارية للجهات التي تطلب هذه الخدمات، وضرورة خلق هيئة مستقلة لتنظيم صناعة المحاسبة وتدقيق الحسابات. وتحتوي الهيئة المقترحة من قبل مجلس الشيوخ على خمسة أعضاء، خمسة منهم مستقلون عن صناعة المحاسبة وللهيئة السلطة في وضع المعايير المحاسبية، وسوف تمول من الرسوم التي تدفعها الشركات المقيدة في البورصات.

وقــد تعرضــت هــذه المذكــرة لانتقادات كثيرة من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكــي AICPA، وفي النهاية أفرزت هذه المذكرة – بالإضافة لاقتراح بورصة الأوراق المالية – مخاوف حــول اســتمرارية عملــية تدقيق الحسابات، على أساس القواعد السابقة، وحول تولي دور إصدار معايــير التدقــيق، وقدرة مدققي الحسابات على الاستجابة لاحتياجات المستثمرين والشركات المقيدة بالبورصــة المالية، وعدم تقديم الدعم المالي لها إذا دعت إلى الفصل بين خدمات التدقيق والخدمات الاستشارية، وفيما يلي نعرض المواقف حيال هذا الموضوع:

أ- موقف هيئة الأوراق المالية (SEC):

تســلط هيــئة بورصــة الأوراق المالية الضوء على عدد القضايا الخاصة بالتضليل المالي، وتزويــر الدوائــر الذي أصبح أسلوباً وليس استثناءً وقد عملت هيئة البورصة مع شركات التدقيق الخمس الكبيرات على تغيير القواعد في هذا المجال، لكن هذه العملية جوبهت بالرفض من قبل اللوبي الفعال في مهنة المحاسبة ومجتمع الأعمال.

ب- موقف المدراء التنفيذيين في شركات التدقيق الخمس الكبيرات:

يركــز المدراء التنفيذيون على دور السوق في تنظيم عمليات التدقيق والاستشارات، وهم لا يركــزون على دور الحكومة في ذلك، ولا ينتظرون منها أن تتبع نموذجًا محددًا في مهنة المحاسبة. ويعتقد المدراء أنه لا يوجد دليل على أن رسوم – أو أتعاب – الاستشارات تحد أو تقيد الاستنتاجات الخاصة بالعملاء القدامى. ولا بد من الاستجابة للسوق في حل هذه المشكلة.

ج- موقف هيئة بورصة الأوراق المالية:

تــرى هيئة بورصة الأوراق المالية أن القيام بخدمات التدقيق والاستشارات معاً سوف يخلق تعارضــات واضحة، لذلك لا بد من وجود اختيارات حقيقية لتحديد ما يجب على المدققين القيام به، ومــا يجــدب عــدم القــيام به، وترى أن فصل خدمات التدقيق عن الخدمات الاستشارية يؤدي إلى الحصــول علــى جودة متدنية في عمليات التدقيق، وتكمن المشكلة في أن شركات التدقيق تعتقد أنها تحصل على أموال كبيرة من خدمات الاستشارات من العملاء، وتميل إلى التركيز على هذه الخدمات على حساب خدمات التدقيق. ولعلاج ذلك ترى الهيئة ترك تحديد أتعاب المدققين، أو عزلهم بيد لجنة تدقيق مستقلة.

الكونجرس والصراعات المحاسبية:

اشــتدت الصــراعات المحاســبية في فترة التسعينيات التي شهدت نمواً لم يسبق له مثيل في الولايات المتحدة، ونشط عمل اللوبي المحاسبي في الكونجرس في المجالات الثلاثة الآتية:

- مجال خيارات الأسهم.
- إصلاح نظام الضرر الناجم عن البيانات المحاسبية المضللة، واعتباره شبه جنحة.
- محاولة هيئة بورصة الأوراق المالية فصل التدقيق عن خدمات الاستشارة.

أولاً- الصراعات الخاصة بخيارات الأسهم:

حاولــت هيئة المعايير المحاسبية المالية FASB إغلاق منافذ التهرب المحاسبية التي تسمح للشــركات بتجنب تسجيل خيارات الأسهم في الميزانية العمومية. وقد أوضحت الدراسة التي قام بها (Lynch, 1994) أن تحديــد مصاريف مقابل خيارات الأسهم سوف يؤدي إلى تخفيض الأرباح في الشــركات التكنولوجــية يصــل إلى 60% في المتوسط وقد جابهت الشركات ومهنة المحاسبة هذا الاقــتراح، وكانــت النتيجة شجب هذا الاقتراح في الكونجرس، والتصويت ضده في عام 1994.وقد خرج الموضوع عن نطاق المحاسبة، وأخذ صبغة سياسية، حيث سجلت مهنة المحاسبة – ولأول مرة – خضوع المبادئ المحاسبية للمصالح السياسية والتجارية. وبذلك يرى الباحث أنه إذا دخلت المعايير المحاســبية ومهنة المحاسبة في البيئة السياسية، فإن الرقابة على جودة هذه المعايير سوف تختفي من الوجود. وفيما يلي المواقف الخاصة بهذا الموضوع:

1- موقف لجنة الشئون الحكومية بمجلس الشيوخ:

تركــز هــذه اللجــنة على موضوع تقييم خيار الأسهم بدقة عندما يتم التصرف بالخيار عند الشراء، وذلك مقارنة مع القيمة السوقية للسهم، وقد أوجدت هيئة المعايير المحاسبية المالية (FSAB) تســوية لهذا الموضوع من خلال استبدال تحديد مصاريف مقابل منح الخيارات بالإفصاح عنها فقط بصــيغة واضحة، وقد كان ذلك تصرفاً سليماً لأن منح خيارات الأسهم يمثل أحد الأساليب التي يتم مــن خلالها "دمقرطة" الرأسمالية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرين سنة الماضية. ويتضح ذلــك في شركات قطاع التكنولوجيا التي حقق الازدهار في التسعينيات. ولو أن هذه الشركات اتبعت أســلوب إثــبات المصــاريف مقابل منح الخيارات، فإن ذلك سوف يضر بالنمو الاقتصادي للشركة، ويختفي العديد من المنافع التي تعود على الموظفين من وراء خيارات الأسهم.

2- موقف هيئة بورصة الأوراق المالية من 1991 - 2001:

تعتبر هذه الهيئة أن خيارات الأسهم تمثل وسيلة مفيدة جداً، وتمثل جزءاً من ثقافة المشروعات الأمريكية، وسوف لن تزول بسهولة وفي رأي هذه الهيئة أن القيام باستخدام خيارات الأسهم لجذب الموظف أو المدير التنفيذي إلى الشركة، والتعبير عن هذا الخيار بإدراجه في التكلفة في الميزانية العمومية، وجعل الموظفين أو المدراء التنفيذيين يتحملون العبء الأكبر من وراء ذلك - سوف لن يمثل انتهاء العمل بخيارات الأسهم أو الضرر بالمشروعات الأمريكية.

3- موقف إدارة مجلس المستثمرين النظاميين (CII):

تريد إدارة مجلس المستثمرين النظاميين تغيير القاعدة المستخدمة في موضوع خيارات الأسهم، واتخاذ موقف وسط بين إثبات مصاريف مقابل منح هذه الخيارات، والإفصاح عنها في الملحقات الإضافية للقوائم المالية، وتعتبر هذه النقطة محاسبية بحتة، وتمثل انتقال الأموال من المساهمين إلى المدراء التنفيذيين.

ثانياً- الصراع الخاص بإصلاح نظام الضرر الناجم عن البيانات المحاسبية المضللة واعتباره شبه جنحة.

يتعلق هذا النظام بالدعاوى القضائية التي يرفعها المساهمون على الشركات والمحاسبين القانونيين وقد عارض هذا النظام العديد من الشركات التكنولوجية وعلى الرغم من التصويت على وثيقة الإصلاح إلا أن المواقف تمثلت في الآتي:

1- موقف مهنة المحاسبة من ذلك:

تعتبر هيئة بورصة الأوراق المالية وثيقة الإصلاح مهمة ومفيدة جداً، وتمثل جهداً لجعل المستثمرين يأخذون الدور في حماية مكاسبهم واستثماراتهم، دون الاعتماد على المحامين والمحاكم، لأن هذه الجهات ليست لديها "لوبي" سياسي، وسوف تعارض أية جهة تقف أمام حصولها على الرسوم والأتعاب.

2- موقف هيئة بورصة الأوراق المالية:

تشير الهيئة إلى وجود العديد من القضايا المرفوعة في هذا المجال التي كبدت المستثمرين أموالاً طائلة، ولا بد من إصلاح هذا النظام بتفادي ذلك.

ثالثاً- الصراع الخاص بفصل التدقيق عن الخدمات الاستشارية:

خفضت الشركات في أواخر التسعينيات رسوم أو أتعاب التدقيق الخارجي والخدمات الاستشارية، وقد رأت شركات التدقيق الخمس الكبيرات أن ذلك يمثل تهديدًا لأعمالها، وعملت على حشد المساندة في مجلس الشيوخ، وقد هدد مجلس الشيوخ هيئة بورصة الأوراق، ومع أن هناك وعودًا بالتصويت على المذكرة السابقة بمجلس الشيوخ، لكن مستقبل تحول هذه المذكرة إلى تشريع غير مؤكد، وعلى الرغم من إمكان عرضها على مجلس الشيوخ، فإن موافقة اللوبي المحاسبي هي الأساس.

الموقف الثاني: المساءلة المؤسساتية

موقف الإدارة الأمريكية:

إن إعلان الإصلاح يجب أن يبدأ بالمساءلة، ويجب أن يبدأ الإصلاح من الأعلى، وقد حددت الإدارة الأمريكية خطة من عشر نقاط لتحسين المساءلة المؤسساتية، وذلك في مارس (آذار) عام 2002، وقد ارتكزت خطة الإدارة على ثلاثة مبادئ أساسية، هي: تسهيل دخول المستثمرين إلى المعلومات المالية، وزيادة المساءلة للإدارات المؤسساتية، وأخيراً .. تعزيز استقلالية نظام تدقيق الحسابات.

وقد وقعت الإدارة الأمريكية في 30 يوليو 2002 قانون الإصلاح المحاسبي الذي يتضمن القواعد التي تركز على استقلالية مدققي الحسابات والعقوبات الجزائية.

ويهدف القانون إلى ما يلي:

أ- تأسيس هيئة تخول صلاحيات تنظيم عمليات تدقيق حسابات الشركات العامة ووضع المعايير الخاصة بالتدقيق، والتحري عن انتهاكات الأعراف المحاسبية. وللهيئة التصرف من دون الرجوع إلى أية جهات أخرى، وتمول هذه الهيئة من الرسوم التي تدفعها الشركات.

ب-تطوير خدمات الاستشارات التي تقدمها الشركات المحاسبية العامة.

ج-تعزيز العقوبات الجزائية المالية.

د- إلزام الاحتفاظ بالقوائم المدققة لمدة خمس سنوات.

ه- حماية المتضررين من التضليل المالي والإفصاح المضلل.

و- إلزام هيئة بورصة الأوراق المالية باتباع القواعد التي تحمي استقلالية محللي الأوراق المالية.

ز- منع الشركات من منح قروض شخصية للمدراء التنفيذيين.

ح- منع متخذي القرارات في الشركات من بيع أسهم الشركات في الوقت الذي يتم فيه منع الموظفين في هذه الشركات من القيام بذلك.

ط- إجبار محللي الاستثمار في الـ "وول ستريت" على الإفصاح عن أية تعارضات بالمصالح عند تقدمهم للتوصيات المالية.

ي- إلزام مكتب المحاسبة العام بإعداد دراسة للعوامل التي تؤدي إلى الاندماج في صناعة المحاسبة، وتأثير ذلك على أسواق الأسهم.

ك- الالتزام باستقلالية لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس إدارة الشركات.

تناولنا فيما سبق الصورة السياسية وأبعادها لعملية وضع المعايير المحاسبية على المستوى المحلي، خصوصاً الأمريكي والآن ننتقل إلى تناول ذلك على المستوى الدولي:

لجنة معايير المحاسبة الدولية:

International Accounting Standards Committee – IASC

في 2005/6/29 يكون قد مضى على إنشاء IASC (32)عاماً، إذ جاءت نتيجة اتفاق منظمات المحاسبة في تسع دول في 1973/6/29، وهذه الدول هي (استراليا، كندا، فرنسا، ألمانيا، اليابان، المكسيك، هولندا، (المملكة المتحدة وأيرلندا)، والولايات المتحدة الأمريكية). وقد اعتبرت هذه الدول أعضاء مؤسسين Founder Members بينما كل الذين انتموا لاحقاً اعتبروا أعضاء مشاركين Associate Members.

وهذا له أثر في التصويت والمشاركة في اللجان وإصدار المعايير، واتخذت اللجنة من مدينة "لندن" مقراً لها، وتضم حالياً أكثر من 143 منظمة محاسبية في أكثر من 104 دول، والدول تدفع اشتراكها في IFAC و IASC، حيث يذهب 10% منه إلى IASC و الـ 90% الباقية من أعضاء مجلس الإدارة، وهي IASC والتي ترتبط مع IGFAC، آلا إنها مستقلة عنها، وأعضاء مجلس الإدارة (المخطط الآتي يضم 16 عضواً، تسعة من الدول المتقدمة، وثلاثة من الدول النامية، وأربعة من منظمات أخرى تحدد من قبل المجموعة الاستشارية لـ IASC،منها مثل: البنك الدولي، والكونفدرالية الدولية للاتحادات التجارية، والمنظمة الدولية للبورصات (Nobes, 1985: 20).

مهام وأهداف IASC:

إن الـــ IASC لم تفصـــح بوضوح عن الهدف الأساســـي لها، كما يقول كل من: (Wise & Aitken ,1984: 169) ولم تفصح عن المنافع الناتجة من عملها، لكن يمكن القول إن الهدف المركزي هو التوافق المحاسبي على أساس دولي لكي يتم تحسين التقارير المالية والقدرة على اتخـــاذ القـــرارات فـــي الشركات متعددة الجنسية والمستثمرين في الأعمال الدولية. وقد حدد ميثاق IASC أهدافها في الآتي: (الججاوي، 2000):

1- وضـــع وصياغة ونشر المعايير المحاسبية التي لها علاقة بالصالح العام، والتي يجب مراعاتها عند عرض البيانات المالية، وكذلك تشجيع توفير القبول لتلك المعايير على المستوى الدولي.

2- العمـــل بشـــكل عـــام فـــي اتجاه تحسين واتساق الأنظمة والمعايير المحاسبية، وكذلك تحسين الإجراءات المتعلقة بعرض البيانات المالية.

ولدعم الهدفين السابقين اتفق الأعضاء على الالتزام بالآتي:

1- الـــتأكد مـــن أن البـــيانات المالـــية المنشـــورة تـــتوافق مـــع معايير المحاسبة الدولية، وذلـــك فـــي جمـــيع النواحـــي ذات الأهمية المادية، وتفصح هذه البيانات عن الحقائق فيما يتعلق بهذا التوافق.

2- إقـــناع الحكومـــات، وكذلـــك الهيـــئات التي تختص فيها بوضع مثل هذه المعايير، بأن البـــيانات المالـــية المنشـــورة يجـــب أن تتطـــبق وتتماشى مع معايير المحاسبة الدولية في جميع النواحي ذات الأهمية المادية.

3- إقـــناع الجهـــات المخولـــة بالـــرقابة والإشـــراف على الأسواق المالية، وكذلك مجتمع الصـــناعة والأعمـــال فـــيها – بـــأن البـــيانات المالـــية المنشـــورة يجب أن تتفق مع معايـــير المحاســـبة الدولـــية، وذلـــك فـــي جميع النواحي ذات الأهمية المادية، وكذلك الإفصاح عن مدى هذا التوافق.

4- الـــتأكد مـــن أن المدققيـــن فـــيها يقتـــنعون ذاتياً بأن البيانات المالية تتماشى مع معايير المحاسبة الدولية، وذلك في جميع النواحي ذات الأهمية المادية.

مجلس إدارة لجنة معايير المحاسبة الدولية:

من 1998/1/1 إلى 2000/6/30 (الججاوي، 2000)

	مجلس إدارة IASC رئيس المجلس سيتج انفولد سن – الدنمارك	
الأعضاء المشاركون دول نامية (3 أعضاء)	الأعضاء المؤسسون دول متقدمة (9 أعضاء)	أعضاء آخرون منظمات (4 أعضاء)
الدول النامية	**الدول المتقدمة**	**منظمات أخرى**
1. الهند (بضمنها سريلانكا) 2. ماليزيا 3. جنوب إفريقيا (بضمنها زيمبابوى)	5. استراليا 6. كندا 7. فرنسا 8. ألمانيا 9. المكسيك 10. اليابان 11. هولندا 12. المملكة المتحدة وأيرلندا 13. الولايات المتحدة الأمريكية	1. الاتحاد النرويجي للمحاسبين العموميين. 2. المؤسسة الدولية لمعاهد المسئولين الماليين. 3. المجلس الدولي لمؤسسات الاستثمار.** 4. الاتحاد السويسري للشركات القابضة الصناعية.
	مجلس المراقبين	
	1- ممثلو الاتحاد الأوربي. 2- مجلس معايير المحاسبة المالية. 3- المنظمة الدولية لهيئات البورصة. 4- جمهورية الصين الشعبية.	

تقوم IASC بصفتها لجنة دولية بصياغة المعايير وإصدارها، وهذه العملية تتم من خلال أسلوب عمل Modus Operandi تستخدمه IASC بالشكل الآتي:

1- يتم اختيار موضوعات معينة للدراسة المستفيضة من قبل Steering Committees لجان التوجيه، وهذه اللجان تابعة لـ IASC.

2- كل لجنة تضم ثلاثة أعضاء من ثلاث دول مختلفة، تقوم بإعداد مسودة للموضوع المخصص Exposure Draft.

3- ترفع المسودة إلى مجلس IASC، ويجب أن تتم المصادقة عليها بنسبة 3/2 من أعضاء المجلس.

4- ترسل المسودة إلى منظمات محاسبية، أو حكومات، أو بورصات أو أطراف أخرى للتعليق عليها في مدة لا تتجاوز أربعة أشهر .

5- تستلم الردود من قبل لجان التوجيه، وتقوم بفحصها وإجراء التعديلات اللازمة.

6- تعد الوثيقة النهائية (المعيار) في ضوء التعديلات .

7- تقدم الوثيقة إلى المجلس للمصادقة عليها. ولكي تعد المصادقة تامة يجب أن تحصل على نسبة 4/3 من أصوات أعضاء المجلس.

8- يصدر هذا الأسلوب كمعيار محاسبي دولي باللغة الإنجليزية .

تأثير المعايير المحاسبية الأمريكية في إصدار المعايير المحاسبية الدولية:

على الرغم من الاعتقاد السائد أن المعايير المحاسبية الدولية الأساسية الصادرة عن لجنة المعايير المحاسبية الدولية تعالج جميع الموضوعات المحاسبية، فإن الواقع العملي يشير إلى ضرورة تطوير دليل إضافي لتوفير مجموعة شاملة من المعايير المحاسبية الدولية. وبالإضافة إلى هذا تحتوي المعايير المحاسبية الدولية على الخطوط العريضة للموضوع المحاسبي، من دون الخوض في التفاصيل الدقيقة، وتتصف بوجود بدائل متعددة للقياس والإفصاح المحاسبي. كما أنها لا تعالج عددًا من الموضوعات المحاسبية المتعلقة بصناعات متعددة، ولا تعالج بعضًا من الموضوعات التي قد تواجه التطبيق العملي مثل (AICPA, 2004):

1- معيار محاسبي خاص بالمحاسبة عن التعويض على أساس خيارات الأسهم.

2- معيار محاسبي للعمليات الخاصة بصناعات معينة مثل. الصناعات البرمجية، عمليات المؤسسات المالية، وبصورة خاصة التامين، صناعة الصور المتحركة والنفط والصناعات الاستخراجية الأخرى.

وفي ظل هذا الوضع تضطر الشركات إلى العودة للمعايير المحاسبية الأمريكية التي تعتبر دليلاً شاملاً لجميع الموضوعات المحاسبية، حيث أصدرت هيئة المعايير المحاسبية المالية الأمريكية حتى الآن (142) معياراً محاسبياً تعالج كل الموضوعات المحاسبية بالتفصيل (TWEED,2005).

لقد بدأت مجالس معايير المحاسبة، وعلى رأسها مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB، ومجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي FASB في إصدار المعايير الموجهة نحو القيمة العادلة وهي (الخطيب والقشي، 2004، ص ص80-92):

1- المعيار الدولي رقم (39) الخاص بطرق الاعتراف والقياس والإفصاح المتعلقة بالأدوات المالية والصادر من قبل مجلس معايير المحاسبة الدولية.

2- المعيار الأمريكي رقم (142) الخاص بشهرة المحل والأصول غير الملموسة.

3- المعيار الأمريكي رقم (143) والخاص بالتخلص من الأصول الملموسة طويلة الأجل.

لدى مراجعة المعايير المحاسبية الموجهة نحو القيمة العادلة نجد أن مجلس معايير المحاسبة الدولية يتبع خطوات مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي من منطلق أنها مجربة ويتم تقييمها بصورة دورية، ولهذا فإن معايير المحاسبة الأمريكية ومعايير المحاسبة الدولية لا تختلف من حيث الجوهر، ولكن معايير المحاسبة الدولية تضع خيارات أكبر لتمكين شركات الدول المختلفة من اختيار ما يناسب بيئتها.

وفيما يلي بعض من الاختلافات بين المعايير المحاسبية المعايير المحاسبية الدولية والمعايير المحاسبية الأمريكية (FASB, 2004).

1- اندماج المشروعات : يلزم المعيار المحاسبي الدولي رقم (22) وموضوعه: "الاندماج بين المشروعات" استهلاك شهرة المحل الناتجة عن الاندماج خلال فترة لا تزيد على عشرين سنة، بينما الرأي المحاسبي الأمريكي رقم (17) وموضوعه: "الأصول غير الملموسة يلزم استهلاك الشهرة خلال فترة لا تزيد على أربعين سنة.

2- تكاليف التطوير: حيث طبقاً للمعيار رقم (2) الصادر عن هيئة المعايير المحاسبية المالية الأمريكية وموضوعه" المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير" لا يلزم الشركات بـ "رسملة" تكاليف البحث والتطوير، بينما المعيار المحاسبي الدولي رقم (38) وموضعه " الأصول غير الملموسة " يلزم الشركات بـ "رسملة" تكاليف البحث والتطوير في ظروف معينة .

3- انقضاء الأصول Impairment Assets حيث بيان هيئة المعايير المحاسبية الأمريكية رقم (121) وموضوعه "المحاسبة عن انقضاء الأصول طويلة الأجل والتصرف فيها" يلزم استخدام التدفقات النقدية المتوقعة وغير المخصومة عند اختبار القدرة على التغطية في حالة وجود مؤشرات الانقضاء، بينما يستخدم المعيار المحاسبي الدولي رقم (36) وموضوعه: "انقضاء الأصول" أسلوب الخصم عند إجراء اختبار الانقضاء هذا.

4- إعادة تقييم الأصول: يسمح المعيار المحاسبي الدولي رقم (16) وموضوعه "الملكية والمصنع والمعدات" بالتسجيل على أساس إعادة التقييم بالقيمة العادلة في ظل شروط معينة، بينما تلزم المبادئ المحاسبية الأمريكية تسجيل الأصول بالتكلفة التاريخية دون إعادة التقييم .

5- رسملة الفوائد، حيث في المعيار المحاسبي الدولي رقم (23) وموضوعه: "تكاليف الاقتراض"، تختلف معالجة "رسملة" الفوائد عن المعالج في البيان المحاسبي الأمريكي رقم (34) والصادر عن هيئة المحاسبة الأمريكية FASB وموضوعه " رسملة تكاليف الفوائد" .

وبالنظر إلى هذه الاختلافات الشكلية، وعلى الرغم من أن هيئة المعايير المحاسبية الدولية أعلنت في عام 2001 أن المعايير المحاسبية الدولية الصادرة سابقاً سوف يطلق عليها تسمية معايير التقرير المالي الدولية، فإن ذلك لا يخفي حقيقة التطابق الكبير بين المعايير المحاسبية الأمريكية والمعايير المحاسبية الدولية، ويفسر ذلك الجدول الآتي:

مدى مطابقة المعايير المحاسبية الدولية للمعايير المحاسبية الأمريكية:

الترتيب	نوع المعيار	العدد	النسبة المئوية
1	المعايير المحاسبية الدولية المطابقة للأمريكية	36	%88
2	المعايير المحاسبية الدولية غير المطابقة تماما	5	%12
		41	%100

نستنتج مما سبق أن المعايير المحاسبية الدولية هي في الأصل معايير محاسبية أمريكية تم إضفاء الصبغة الدولية عليها، ومن جهة أخرى فإن غالبية المعايير المحاسبية الدولية جاءت تاريخيًا بعد صدور المعايير المحاسبية الأمريكية، وهذا يثبت صحة الفرضية الأساسية في البحث، ويظهر أيضًا مدى التأثير الكبير للهيئات المحاسبية الأمريكية في إصدار المعايير المحاسبية الدولية.

النتائــج والتوصيــات

أولاً: النتائــج:

توجـد علاقـة قوية بين الاقتصاد والسياسة من جهة، والاقتصاد والمحاسبة من جهة ثانية، والسياسة والمحاسبة من جهة ثالثة. وهذه العلاقات المتداخلة لها تأثيرات متبادلة.

لقـد جـاءت المعايير المحاسبية الدولية استجابة للتوسع الكبير في أنشطة الشركات متعددة الجنسيات في بداية السبعينيات ولإنجاز أعمالها وتسهيلاتها وتسريعها ولتقليل التكاليف فيها الى أدنى حد ممكن.

ومـن المعـروف أن دول العـالم متبايـنة في الثقافة واللغة والدين والنظم السياسية والنظم الاقتصادية، إذن هناك اختلافات واسعة وهناك بعض التشابه، وفي بداية عمل لجنة معايير المحاسبة الدولية سعت كمرحلة أولى إلى إزالة الاختلافات غير الضرورية وتعميق التشابه والتطابق من خلال طـرح أكثر من بديل للمعالجة في المعايير المحاسبية، وبدأت منذ عام 1992 صعوداً – من خلال عملـية تعديـل المعايير وإعادة صياغتها – إلى تقليص البدائل، وهذا يعكس البعد السياسي لتوجهات المتحكمين في عمل IASC بالعمل على جر دول العالم الأخرى إلى ما تهدف إليه.

ومـن بيـن الأبعـاد السياسية للمعايير المحاسبية الدولية، المحاولة المستمرة من قبل الدول المـتقدمة للـربط المصيري والتدريجي لدول العالم الأخرى، وخصوصاً النامية – من خلال إلزامها تدريجياً بتطبيق معايير محاسبية تقوم هي بإصدارها.

إن المعايير المحاسبية الدولية هي انعكاس للمعايير المحاسبية الأمريكية، فمن خلال المقارنة التـي تـم إجراؤها بين كل من المعايير المحاسبية الدولية والمعايير المحاسبية الأمريكية نرى مدى التطابق بينهما، فضلاً عن أن تاريخ إصدار المعايير الدولية تلا تاريخ إصدار المعايير الأمريكية، أي بعبارة أخرى يمكن القول انه تم تدويل المعايير المحاسبية الأمريكية وإعطاؤها صبغة وغطاءً دوليًا؛ لـذا إن نجد أنفسنا نسير بشكل أو بآخر، بطريقة أو بأخرى وراء المعايير الأمريكية في هذا الشان، وهـو سلوك لابد أن يكون ذا أبعاد سياسية. ففي دراسة (خليف، 1997) بين أن المعايير المصرية التـي يصـدرها المعهد المصري للمحاسبين والمراجعين والجهات الأخرى في مصر، وكذلك بينت دراسـة الججـاوي فـي العراق (الججاوي، 2000)، أن هذه المعايير – لا تزيد على كونها ترجمة للمعايـير الدولية، وقد تبدو هكذا في العديد من دول العالم، وفي حقيقة الأمر أن ما يجري في مصر

وغيرها، وإن كان في ظاهره ترجمة للمعايير الدولية بشكل عام فإنه في الواقع هو تمصير للمعايير المحاسبية الأمريكية.

وتظهر الصبغة الإلزامية للمعايير المحاسبية الدولية التي هي في الأصل انعكاس للمعايير المحاسبية الأمريكية في الآتي:

1- لا تستطيع أية دولة تريد الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية WTO دون أن تطبق المعايير المحاسبية الدولية.
2- لا تستطيع أية دولة الانضمام إلى هيئة البورصات الدولية IOSCO من دون تطبيق المعايير المحاسبية الدولية .

التوصيات:

1- يمكن تطويع المحاسبة لخدمة الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية في الدول العربية وتحقيق أهداف السياسات الاقتصادية، مثلها مثل الضرائب – على سبيل المثال – فإذا أرادت الدولة أن تشجع أي قطاع اقتصادي على حساب القطاعات الأخرى، فإنها تقوم بتخفيف الضرائب على هذا القطاع، ويمكن إصدار المعايير المحاسبية داخل الدول العربية طبقاً لسياساتها الاقتصادية والاجتماعية، وبصورة خاصة المعايير التي لها تبعات اقتصادية واضحة.
2- بما أن المعايير المحاسبية الدولية هي انعكاس للمعايير المحاسبية الأمريكية، وأن هذه الأخيرة جاءت نتيجة تفاعلات بين أطراف سياسية لها مصالح اقتصادية، فحري بأية دولة عربية أن تكون معاييرها طبقاً لتفاعلات الأطراف السياسية والاقتصادية داخلها، لا أن تكون نسخة عن المعايير الدولية والأمريكية.
3- تعاني الدول العربية عديد من المشكلات في مجال الإنتاج والخدمات والمنافسة الدولية، وبالتالي لا تستفيد من تطبيق المعايير المحاسبية الدولية كشرط أساسي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية واتحاد البورصات العالمية، والدليل على ذلك ما حدث في دول النمور الآسيوية وبعض الدول العربية، مثل الكويت التي طبقت المعايير المحاسبية الدولية دون التوفيق مع المعطيات الاقتصادية والاجتماعية لديها، وكانت النتائج عاصفة على اقتصادات هذه الدول.
4- يوصي الباحث بإجراء دراسات معمقة للأبعاد الأخرى للمحاسبة، مثل البعد الاجتماعي والثقافي داخل الدول العربية، من دون التركيز فقط على النواحي الفنية للمحاسبة .
5- يوصي الباحث بإجراء دراسات للتأثير الاقتصادي لاستخدام المعايير المحاسبية الصادرة محليًا لتبيان أثرها على السياسات المالية والاقتصادية داخل الدول العربية.

المراجــع

أولاً – المراجع العربية:

1. الججــاوي، طلال. (2000). "***الأبعاد السياسية والاقتصادية للتوافق المحاسبي الدولي***" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
2. الخطيب، حازم؛ وظاهر القشي. (2004). "توجه معايير المحاسبة نحو القيم العادلة والدخل الاقتصادي وأثر ذلك على الاقتصاد"، ***مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية***، مج 2، ع 2، حزيران.
3. العــبد الله، رياض؛ وطلال الججاوي. (2002). "منظور فلسفي للعلاقة بين السياسة والمحاسبة وانعكاساتها على المعايير المحاسبية: حالة العراق". ***المجلة العربية للمحاسبة***، جامعة البحرين، مج 5، ع 1، ص ص 80-85.
4. عبــيد، سعد المطيري؛ وطلعت عبد العظيم. (2002). المناهج البحثية المعاصرة – التفسيري والنقدي – وغيابها عن البحوث العربية في المحاسبة. ***المجلة العربية للمحاسبة***، مج 5، ع 1، مايو، ص ص 1-20.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

Books:

1. AAA. (1973). "***A Statement of Basic Accounting Theory***". 5th printing, Florida.
2 AICPA. 2004. "***AICPA Letter to SEC Concept Release on International Accounting Standard.*** New York .
3. Aughlin. R.C. and lowe, E.A. (1990). "A Critical Analysis of Accounting Thought, Progress and prospects for understanding and changing Accounting systems Design". in: Cooper D. and Hooper T. ***Critical Account.*** Macmillan,. PP 63-87.
4. Belkaoui, Ahmed. (1981). ***Accounting Theory,*** Harcourt Brace jovanocich, Inc. NY.
5. Belkaoui, Ahmed. (1987). ***Inquiry, and Accounting,*** Harcourt quorum Book, NY.
6. Boulding, K. E. (1977). "Economics and Accounting: The Uncongenial Twins", in: ***Studies in Accounting,*** edited by w. Baxter and S. Davidson.
7. Chambers, Raymond J. (1962). ***Accounting Finance and Management,*** Butterworth.
8. Daley, Lane A.; and Gerhard G., Mueller. (1985). "Accounting in the Arena of World Politics: Crosscurrents of International Standards Setting Activities", In: ***Frontiers of International Accounting: An Anthology,*** ed. By Fredrick D.S. Choi and Gerhard G. Mueller, UMI, Michigan.
٩ Hendriksen, Eldon S., and Michael F., Vane Brade. (1992). ***Accounting Theory.*** 5th Ed., Richard D. Irwin Inc.
10. Kieso, Donald E., and Jerry J., Wyandotte. (1995). ***Intermediate Accounting.*** 8th Ed., John Wiley & sons, NY.
11. Nobles, Christopher. (1981). "Harmonization of Financial Reporting" in: ***International Accounting.*** ed. by Christopher Nobles and Robert Parker, Philip Allan, G.B.
12. Oulding, K.E. (1979). Economics and Accounting, the Uncongenial Twins, in: ***Studies in Accounting,*** ed. by W. Baxter and S. Davidson, P 213.

13. Solomon's, D. (1987). "The Politicization of Accounting", in: ***Financial Accounting Theory***. edited by Stephen Zelf and Themas F. Keller, McGraw-Hill Inc., NY.
14. Tinker, Anthony M. (1980). ***Accounting Organization & Society***.
15. Watts, Ross L., and Jerold L., Zimmerman. (1987). Towards A positive Theory of the Determination of Accounting Standards", in: ***Financial Accounting Theory***. edited by stephen A. Zeff and Thomas F. Keller, Chang Moh Offsel Printing Pte Ltd., Singapore.
16. Watts, Rossl., and Jerold L. Zimmerman. (1987). "The Demand and Supply of Accounting Theories: The Market for Excises", in: ***Accounting Theory & Policy***. edited by Robert Bloom and Pieter T. Eleger, 2nd Ed.
17. Wilkinson, Theodore. (1984). "Can Accounting be an International Language, in: ***International Accounting***. 3rd ed. By H. Peter Holzer. Harper and Row Publisher Inc..
18. Zimmerman, Jerold L. (1980). "Positive Research in Accounting", in: ***Perspective Research***. edited by R. Nair and T. H. Williams. University of Wisconsin, Madison.
19. Zimmerman, Vernon. (1984). "Introducing the International Dimension of Accounting" in: ***International Accounting***. Ed. by peter H. Holzer, Harper & Row Publishers Inc. NY.

Periodicals:

1. IFAC. (1996). Quarterly, ***A Newsletter for the International Accounting Profession***, NY.
2. Aitken, Michael and, Trevor D. Wise. (1984). "The Real Objectives of International Accounting Standards Committee" The ***International Journal of Accounting: Education and Research***, Fall.
3. Amrray, A. and Fuersich. J. 1994. Stock Options Accounting Valuation and Management Issues, ***Management Accounting***, March.
4. Baladouni, Vahe. (1977). "The Study of Accounting History" ***The International Journal of Accounting: Education and Research***. V.12, N. 2, Spring.
5. Bober, W. and Kumor. K. (1998). Accounting Earnings and Executive Compensation: The Role of Earnings Persistence: ***Journal of Accounting and Economics***. PP 169-194.
6. Briston, Richard J. (1978). "The Evolution of Accounting in Developing Countries". ***The International Journal of Accounting: Education and Research***, No. 1, Vol. 14. Fall.
7. Congress and the Accounting wars. 2002. ***Stock Options for Reform Auditing and Consulting***, pbsi and Wgbh/Frantline, R-13
8. CPA Firms. 1994. Most Large CPA Firms Originally Supported FASB in Recognizing Compensation Expense for Stock Options. ***Journal of Accountancy***, March.
9. Gerboth, D. (1973). "Research, Intuition and Politics in Accounting Inquiry" ***Accounting Review***, July.
10. Hakansson, Nils H. (1982) "Normative Accounting Theory and the Theory of Decision" The ***International Journal of Accounting: Education and Research***, Illinois.

11. Hawkins, David. (1993). "New IAS Standards Decision Time for IAS Firms, Institution and Countries" ***Accounting Bulletin***. No. 20, Merill lynch, Harvard University.
12. Hawkins, David. (1997). "FASB and IASC Issue Similar Earning per Share Standards" ***Accounting Bulletin***. No. 51, Merrill lynch, Harvard University.
13. Hawkins, D.F. (1975). "***Financial Accounting, The Standards Board and Economic Development***," One of the 1973-74 Emanuel Saxes Distinguished Lectures in Accounting, Published by the Bernard M. Baruch College. City University of York, April,.
14. Horngren, C.T. (1973). The Marketing of Accounting standards, ***Journal of Accountancy***, vol 73. October, P.61.
15. IASC .(1998). "Keeping in Step with International Accounting Standards", ***Annual Review***.
16. IASC .(1999). "IASC Insight", ***The Newsletter of the International Accounting Standards Committee***, June.
17. Jensen, M.C.; and Meckling, J.W.H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Stricture" ***Journal of Financial Economics***, October.
18. Lee, T. A. (1975)."Accounting Standards and Effective Financial Reporting- Overview principles "***The Accountants Magazine***, January.
19. Lowe, E.A. & Tinker, A. M. (1977). "Sitting the Accounting Problematic: Towards and Intellectual Emancipation of Accounting" ***Journal of Business Finance and Accounting***.
20. Nobles, Robert H. (1985). "Is the IASC Successful" ***The Accounting Review***.
21. -Robert.G, and Gary L.S. (1976). " Research For Accounting Policy :An Overview: ***Accounting Review***.
22. Scott, D.R. (1965). "The Basis for Accounting Principles", ***The Accounting Review***. December.
23. Sutton, T. (1984). "Lobbying of Accounting Standard Setting Bodies in the U.K. and U.S.A.: A Downsian Analysis". ***Accounting Organization and Society***. Vol. 9, No. 1.
24. Turner, John N. (1983). "International Harmonization: A professional Goal" ***Journal of Accountancy***, January.
25. Tweedi. D. (2005) "IASB and IASC News", 12, January,.WWW. Org. IASB," ***Overview of International Reporting Standards*** – 2001, WWW. Org. U.K.
26. Watts, R. L., and Zimmerman, J. L. (1978). "Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards" ***The Accounting Review***, January.
27. WWW.AICDA.ORG, American Institute of Certified public Accountants.
28. WWW.FASB.Org, Financial Accounting Standards Board.
29. WWW.IASB.UK, International Accounting Standards Board.

Politicization of Accounting Knowledge and its Effect in Issuing International Accounting Standards

Dr. Essam Al-Arbied

Assistant Professor of Accounting
Faculty of Economic and Administrative Sciences
Al-Zaytoonah University - Jordan

Abstract

This paper reports on the degree of the relationship between political interests, accounting knowledge on one side, and the process of issuing international accounting standards on the other. The basic hypothesis of the paper is proved by taking the situation of USA and the effect of political interests on FASB directly and on IASC indirectly as well.

The international accounting standards have responded to the expansion of multi national companies since the seventieth. As we know, countries are different in language, culture, religious, political, and economic systems. accordingly there are differences and similarities as well .

The IASC tried to eliminate differences and deepen similarities through propose many alternatives. instead it had started decrease alternatives which reflects the political dimension of IASC since 1992. The paper showed that international accounting standards are identical to the American standards beside getting the international feature .

on the other hand all IASs, historically, had come after issuing American accounting standards which strength the basic hypothesis of this research and reveal the effect of American interests in issuing IASs and forbid undeveloped countries to utilize accounting as a tool serving economic development The paper provided results and recommendations in this record.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية– وهران.

مديرة النشر:
نورية بنغبريط رمعون

عنوان
حي بلاهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانيا- وهران
ص.ب: 1955 –وهران– المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: (213) (06) 41 97 83
(213) (06) 41 05 88
الفاكس : (213) (06) 41 97 82
التلكس : 21 865
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون حتى غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات – المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية.إنها فضاء تعبير نفتحه.لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة للمصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

انهيـــار بعـــض الشركـــات العالميـــة وأثرهـــا في بيئـــة المحاسبـــة*

د. ظاهــر شاهــر القشــي

رئيس قسم المحاسبة

جامعة الاسراء الخاصة

المملكة الأردنية الهاشمية

ملخـص:

تهـدف هـذه الدراسـة إلـى الاطـلاع على، وتحليل أسباب انهيار إحدى شركات الطاقة الضـخمة (شـركة إنـرون Enron) والتـي أدى انهيـارها إلـى انهـيار أكبر شركة تدقيق في العـالم (شـركة أرثـر أندرسـون Arthur Andersen) لثـبوت تورطهـا في التلاعبات المالية التـي تمـت فـي شـركة إنـرون، ومـن ثـم الاطـلاع على التغيرات التي حدثت مؤخراً على الحاكمـية المؤسسـية Corporate Governance بسـبب تلـك الانهـيارات، ومعـرفة تأثيرها على بيئة المحاسبة.

حيـث إن الموضـوع جديـد نوعـاً مـا على البيئة الأردنية، فلقد استند الباحث في استقاء معلوماتـه لغايـة إتمـام هـذا البحـث على كل ما استطاع الحصول عليه من شبكة الإنترنت بما يخص الموضوع؛ وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- *لـم تكـن المشـكلة الرئيسـية فـي انهيار الشركتين موضوع البحث تتعلق بوجود قصور بمعايير المحاسبة، أو معايير التدقيق، بل انحصرت في تدني أخلاقيات المهنيين.*
- *لقـد كانـت شـركة التدقـيق Arthur Andersen تقوم بعدة أعمال مزدوجة لشركة Enron الأمر الذي جعل عملية الانهيار سريعة، وهذه مخالفة صريحة.*
- *لقد كان هناك تقصير ملحوظ من قبل السوق المالي كجهاز للرقابة على الشركات المدرجة.*
- *وجـود صـعوبة كبـيرة مـن قبل المدققين، والشركات المدرجة في السوق المالي لتطبيق الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث.*
- *المشـكلة لا تكمـن بالقوانيـن التـي تحكـم الحاكمـية المؤسسية بشكل عام، ولكنها تكمن بأخلاقيات الأشخاص مطبقي تلك القوانين.*

---

* تم تسلم هذا البحث في مايو 2005، وتم قبوله للنشر في أغسطس 2005

مقدمـــة:

مــن المعــروف أن مهــنة المحاســبة تــتأثر وتؤثــر بالبيئة المحيطة (التي تعمل بها) بشكل كبــير جــداً، إذ أنهــا تشــكل العمــود الفقــري لأيـــة منشـــأة تعمل بها، إذ يتركز دورها الأساسي بــتحويل واقــع الأمــور وتســجيلها بشــكل رقمي ضمن نظام تــُستخدم مخرجاته بشكل أساسي من قــبل أصــحاب المصـــالح (Stack Holders) لاتخــاذ القــرارات المخــتلفة وفقــاً لوجهة نظر كل مــنهم. فــإذا كانــت مخــرجات الــنظام المحاســبي تتمــتع بالشــفافية وصدق التعبير وتتوافر فيها الخصـــائص النوعـــية التـــي ينبغـــي أن تتمـــتع بهـــا المعلومـــات المحاسبية فستكون القرارات التي تبنى عليها قرارات رشيدة وإلا فان العكس صحيح وقد تتسبب في مشاكل في غاية الخطورة.

لقـــد حـــاول واضـــعو السياســـات المحاســـبية ومـــنذ نشوء هذه المهنة الحساسة السيطرة علـــى الـــنظام المحاســـبي مـــن خـــلال، جمـــيع الوسائل والقوانين والتشريعات بشكل يفعل العلاقة بيـــن أصـــحاب حقـــوق الملكـــية والإدارة وبشـــكل يضـــمن ولاء الإدارة العالي لمصالح أصحاب حقـــوق الملكـــية وإبعادهـــا عـــن التحـــيز لأية مصالح ذاتية ضمن إطار نظرية الوكالة Agency Theory، ولكـــن وبمـــا أن القائميـــن علـــى إدارة أعمـــال أصحاب حقوق الملكية هم أولاً وأخيراً بشـــر فـــإن الغريـــزة البشـــرية بالانحـــياز إلـــى مصـــالحهم الخاصة تحكمهم بشكل بدأ يصبح في كثير من الأحيان لا أخلاقياً.

وفـــي الآونـــة الأخـــيرة انهـــارت بعض الشركات العملاقة كشركة إنرون للطاقة Enron وشـــركة أرثـــر أندرســـون لتدقـــيق الحســـابات Arthur Anderson، وحصلت اختلاسات كبيرة فـــي شـــركة Worldcom للاتصـــالات وشـــركة Parmalate الأوروبـــية للأغذيـــة وقـــد أوعز الـــبعض تلـــك الانهـــيارات إلـــى ضـــعف السياســـات المحاســـبية والتـــي تمكن المتلاعبون الذين تســـببوا بالانهـــيارات اســـتغلالها ممـــا تســـبب بعواقـــب لم يمكن إصلاح أثارها وبالتالي انعكست على الاقتصاد العالمي بشكل سلبي.

وتحاول دول عدة، وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية تشريع وإصدار قوانين وسياسات محاسبية جديدة للسيطرة على الإدارة بشكل أكبر من السابق، لضمان عدم تكرار ما حدث وللحد من التلاعـــبات الخطـــيرة التي إن لم يتم السيطرة عليها بشكل مبكر فستؤدي دون أدنى شك إلى انهيار اقتصاديات الدول المتقدمة وبالتالي انهيار الاقتصاد العالمي المتطور.

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الوقوف على تحليل الأسباب التي أدت إلى انهيار بعض الشركات الكبيرة، وأثر ذلك في البيئة المحاسبية، وحصر التغيرات التي حدثت مؤخراً عليها، وذلك كمحاولة جادة لزيادة الوعي المحاسبي لدى المحاسبين المهنيين واطلاعهم على احدث المستجدات بما يتعلق بموضوع الدراسة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية مهنة المحاسبة نفسها والدور المنوط بها في عالم الأعمال الذي يعد ركيزة أي اقتصاد في أي دولة، وبما أنها تعتبر العمود الفقري لأي منشأة ونتائجها تحتل الدور الأساسي في اتخاذ القرارات لدى أصحاب القرار، وبالتالي فإن معرفة وتحليل أسباب انهيار بعض الشركات الرائدة، ومعرفة أخر المستجدات العالمية التي حدثت على بيئة المحاسبة نتيجة تلك الانهيارات سيساهم وبشكل كبير في توعية المهتمين بشكل عام والمحاسبين المتخصصين بشكل خاص وتدارك الأمور قبل وقوعها، وبالتالي حماية الاقتصاد من عواقب قد يكون لها تأثير مدمر.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1- التعرف على الأسباب التي أدت إلى انهيار كل من شركة إنرون للطاقة Enron، وشركة أرثر أندرسون لتدقيق الحسابات Arthur Anderson، وتحليل انعكاساتها على بيئة المحاسبة.

2- التعرف على التغيرات التي حدثت مؤخراً في بيئة المحاسبة، ومحاولة معرفة السلبيات والإيجابيات المرافقة لها.

مشكلة الدراسة:

إذ نظرنا للأمور من زاوية مهنية متخصصة، سنجد أن أغلب الانهيارات المالية التي حدثت كانت في الولايات المتحدة الأمريكية، وكما هو معروف بأنها تعد من الدول الصناعية المتقدمة التي تملك جهات تشريع محاسبية متخصصة مثل مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي FASB، والمعهد الأمريكي للمحاسبيين القانونيين AICPA. فإن كان هذا الحال في دولة صناعية متقدمة، فما الحال في دول العالم الأخرى بشكل عام، وفي الأردن بشكل خاص؟

وبالتالي فإن تمكنا من الإجابة على عدة تساؤلات جوهرية، فقد نساهم ولو بشكل متواضع في حماية اقتصاد الأردن من مشاكل كبيرة هو في غنى عنها، في ظل عدم وجود سياسات محاسبية خاصة بالأردن ويعتمد بشكل كلي على سياسات محاسبية خارجية، ومن ضمنها معايير المحاسبة الدولية، وخصوصا إن استطعنا أن نحدد ان كان العيب بالمعايير نفسها أم بسلوكيات مطبقيها.

وبناءً على ما تقدم يمكن حصر مشكلة الدراسة بالأسئلة الجوهرية الآتية:

1- ما الأسباب التي أدت إلى انهيار كل من شركة إنرون للطاقة Enron، وشركة أرثر أندرسون لتدقيق الحسابات Arthur Anderson، وانعكاساتها على بيئة المحاسبة؟

2- ما التغيرات الجديدة التي طرأت على بيئة المحاسبة؟

3- ما السلبيات والإيجابيات المرافقة لتلك التغيرات على المهنة؟

حدود الدراسة:

سوف تشمل الدراسة الاطلاع وتحليل الانهيارات التي حدثت مؤخرا لشركة إنرون للطاقة وشركة أرثر أندرسون للوقوف على أسباب تلك الانهيارت، كما يشمل الاطلاع على القانون الأخير المتعلق بالحاكمية المؤسسية لمعرفة إن كانت الانهيارات حدثت بسبب عيب في المعايير المعمول بها، أم بسبب أخلاقيات المهنة، ولن تتطرق الدراسة لقوانين أو دستور الادب الاخلاقي.

مصادر الدراسة:

سيتم التركيز على جميع المصادر الممكنة من خلال المواقع المتوفرة على شبكة الإنترنت، وذلك بالتركيز على بعض مواقع مشرعي السياسات المحاسبية بشكل عام، وعلى مواقع الدوريات العالمية ومواقع الجامعات بشكل خاص، وذلك لاستقاء أحدث المستجدات، كما سيتم الاطلاع على أحدث الكتب والدوريات العلمية، والمراجع والدراسات بما يتعلق بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: أسباب انهيار بعض الشركات الرائدة بالعالم

المقدمة:

انهيار شركة إنرون وما تبعها فيما بعد بانهيار شركة أرثر أندرسون للتدقيق أثار عدت تساؤلات على مستوى المهنة المحاسبية من أهمها: كيف تم الانهيار؟ ولماذا؟ ومن المسئول؟ فضلاً عن كون الشركتين تعملان في دولة متقدمة بالعالم والمشهورة ببيئتها المحاسبية والتدقيقية بالتطور المتقدم لما تملكه من معايير محاسبة وتدقيق متميزة.

قبل الخوض بالموضوع وتفاصيله وحيثياته يمكن طرح التساؤل بشكل عفوي: لو أن سارقاً استطاع اقتحام بنك محصن بأفضل نظم الحماية والهرب دون أن يضبط إلا بعد فترة طويلة، هل مسئولية السرقة تقع على عاتق السارق فقط؟ أم على نظام الحماية، والذي لولا وجود ثغرة به قام باستغلالها السارق لما تمت السرقة.

بعد الاطلاع على حيثيات انهيار شركة إنرون تبين أن الموضوع له جذور قديمة وخطة تلاعب محكمة تمتد إلى عام 1993، ولولا أحداث الحادي عشر من سبتمبر المعروفة وتضرر السوق المالي لبقي السارق هارباً من وجهة العدالة ولبقي التلاعب مخفياً إلى أجل غير معلوم.

تعد هذه القضية والفضيحة من قضايا العصر المهمة لما كان لها من تأثير كبير، ليس على الولايات المتحدة فقط بل على العالم بأسره. فمن جهة تعد شركة إنرون Enron من أكبر الشركات بالعالم والعاملة بمجال الغاز والطاقة ولها فروع كثيرة وعديدة ومن جهة أخرى فإن شركة أرثر أندرسون Andersen للتدقيق تعد من أضخم شركات التدقيق بالعالم بل هي الأولى من حيث الحجم والانتشار، ويقدر عدد العاملين فيها بأنحاء العالم ما يقارب مائة وستين ألف موظف.

لقد تسبب انهيار تلك الشركتين بخسائر قد يصعب حصرها في الوقت الحاضر، ناهيك عن العمال والموظفين الذين فقدوا أعمالهم نتيجة الانهيار.

يعتقد الباحث بأن انهيار هاتين الشركتين، ورغم المأساة الكبيرة، إلا أنه يعد درساً مهماً جداً يحتم على الكثيرين الاستفادة منه والوقوف على أسبابه، ولا بد أن تقوم الجهات المتخصصة بإعادة حساباتها. ومن أهم هذه الجهات:

1- جميع الحكومات وبالأخص الولايات المتحدة.

2- لجان وضع المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق.

3- الشركات بشتى أشكالها وأنواعها.

4- المحاسبون والمدققون.

5- أصحاب الشركات.

سيحاول الباحث في هذا الفصل الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ماذا حدث في 2001/10/16؟

2- كيف انهارت شركة Enron ولماذا؟

3- من المسئول عن الانهيار؟

4- ما دور شركة Anderson؟

لجنة التحقيق المعينة من شركة Enron:

قام مجلس إدارة شركة Enron بتشكيل لجنة تحقيق للوقوف على حقيقة ما حدث، وقد قدمت اللجنة تقريرها الضخم[1] الذي ألقى الضوء على العمليات التي تمت بين شركة Enron وبعض شركات الاستثمار، والتي كانت مدارة من قبل Andrew S. Fastow، الذي كان يعمل في منصب مساعد رئيس مجلس الإدارة ورئيس القسم المالي لشركة Enron.

ومن المهم ذكره بأن التقرير ركز بشكل كبير على تلك العمليات من جانبين رئيسيين، الأول الجانب المحاسبي لتلك العمليات والثاني: جانب الإفصاح عنها.

علماً أنه لم يوكل للجنة، التحقيق في قضية الإفلاس أو إبداء أي رأي أو حكم عن الظروف الخارجية التي ساهمت بالإفلاس.

ولا بد أن نذكر هنا بأن أهم المحددات التي واجهت عمل اللجنة كانت :

1- عدم وجود صلاحية لها على إجبار الأطراف الخارجية المعنية، وإخضاعهم للاستجواب، أو إرغامهم على تقديم أي نوع من الوثائق ذات العلاقة بالموضوع.

(1) Original Documents. 2002. ***Enron Financial Statements for 5 years and Powers Report.*** Department of Accounting, College of Business Administration, University of Illinois at Chicago, April 4.

2- رفض بعض الموظفين السابقين والمتورطين بكثير من العمليات المحاسبية، التي أدت للانهيار التعاون مع لجنة التحقيق المشكلة. ومن أبرزهم كان Fastow وMicheal J. Kopper و Ben F. Glisan.

3- بالرغم من تمكن اللجنة من الوصول لبعض وثائق شركة التدقيق Anderson، إلا أنها لم تتمكن من الوصول لوثائق شركات الاستثمار التي كانت سبباً في الانهيار.

ملخص عن الحدث كما جاء في أوراق اللجنة:

في 2001/10/16 أعلنت شركة Enron عن تخفيض أرباحها بمبلغ 544 مليون دولار والناتجة عن التعاملات مع شركات استثمارية (LJM1 & LJM2) . مع العلم بأن تلك الشركات تعد شركات شراكه مع Enron والتي تم إنشاؤها وإدارتها من قبل Fastow. وأعلنت كذلك عن تخفيض حقوق ملكية المساهمين بمبلغ 1.2 بليون دولار والمرتبطة بنفس العمليات السابقة.

والمشكلة الحقيقية بدأت بعد بضعة أشهر من الإعلان؛ حين أعلنت شركة Enron عن إعادة هيكلة قوائمها المالية للفترة الواقعة بين الأعوام 1997-2001 معللة ذلك بوجود أخطاء محاسبية والمتعلقة بشركات الشراكة الاستثمارية والمدارة من قبل Fastow و Kopper (موظف سابق في Enron ومالك لشركة .Chew Co) والشركات هي (Chew Co., LJM1, and LJM2)

من الجدير بالذكر أن إعادة هيكلة القوائم المالية للفترة الواقعة 1997-2001 أوضحت وجود تخفيضات فاقت الإعلان الأول في 2001/10/16 إذ يوضحها الجدول التالي:

العام	الأرباح قبل التخفيض	مقدار تخفيض الأرباح	مقدار تخفيض حقوق الملكية	مقدار زيادة المديونية
1997	105 مليون	28 مليون	258 مليون	711 مليون
1998	703 مليون	133 مليون	391 مليون	561 مليون
1999	893 مليون	248 مليون	710 مليون	685 مليون
2000	979 مليون	99 مليون	754 مليون	628 مليون
مجموع التخفيض		**508 مليون**	**2.113 بليون**	**2.585 بليون**

وفــي أثناء تلك الفترة قامت شركة Enron بالكشف عن أن Fastow تلقى مبلغ 30 مليون دولار من شركتي LJM1 و LJM2 .

إعادة الهيكلة بالشكل السابق ذكره ومعلومة المبالغ التي تلقاها Fastow ، جعلت السوق يفقد الثقة بشركة Enron، مما أدى إلى انهيارها بأقل من شهر وإعلان إفلاسها.

ملخص بما اكتشفته لجنة التحقيق:

بعد أن قامت اللجنة بفحص العمليات الرئيسية المتعلقة بالشركات الاستثمارية المذكورة سابقاً، والتي تسببت في خفض الأرباح وحقوق الملكية، استطاعت الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ماهية العمليات التي تمت بما يخص الموضوع؟

2- لماذا تمت هذه العمليات؟

3- ما الخطأ الذي حصل؟

4- من المسئـــول؟

لا بـــد أن نذكـــر هـــنا بأن من أهم الأمور التي وجدتها اللجنة والتي لم تفصح عنها شركة Enron هو أن بعض الموظفين المتورطين بتلك التعاملات أصبحوا أغنياء بشكل مفاجئ، وتلقوا عدة مبالغ تجاوزت عشرات الملايين والتي لم يفترض أن يتلقوها وهي :

1- تلقى Fastow 30 مليون دولار.

2- تلقى Kopper 10 ملايين دولار.

3- تلقى موظفان اثنان لم يفصح عن اسميهما مليون دولار لكل منهما.

4- تلقى موظفين آخران لم يفصح عن اسميهما عدة مئات من ألوف الدولارات.

من الملاحظات المهمة التي تبديها اللجنة بأنه وفيما عدا Fastow لا يوجد أي نوع من الأدلة يدين باقي الموظفين.

وتضيف اللجنة بأن إدارة Enron استخدمت تلك الشركات الاستثمارية في عمليات عديدة لم يكـــن مـــن الواجب أو الضرورة الدخول فيها أصلاً. إذ إن اغلب تلك العمليات صممت بشكل متقن بهـــدف التلاعـــب وإظهار القوائم المالية بشكل جيد يخدم مصالح خاصة، وابتعدت تلك العمليات عن هدف المنفعة الاقتصادية أو التحوط لمخاطر مستقبلية.

بعـض هـذه العملـيات صممت بشكل مدروس ولم يتبع بها الإجراءات والمبادئ المحاسبية المـتعارف علـيها، ونتيجة لعدم اتباع تلك المبادئ لم يتم إظهار تلك الشركات الاستثمارية في قوائم شركة Enron المالية كأصول والتزامات.

كما أنه هنالك عمليات أخرى تم تطبيقها بشكل غير لائق وغير صحيح، وبموافقة المستشارين الماليين، إذ تم تقليل بعض الخسائر الناتجة عن عمليات "التحوط الوهمية" مع العلم بأن تلك العمليات لـو كانت صحيحة، لكان يجب أن ينتج عنها أرباح لشركة Enron ، إذ إن Enron هي المتحوطة، وبالتالـي كـان يجـب على الشركات الاستثمارية تعويض الخسائر. ولكن كيف يمكن ذلك إذا كانت شـركة Enron هـي المالكة لتلك الشركات وهذه الملكية تم إخفاؤها بشكل متقن ولم تظهر إلا عند حدوث الحدث.

تعد هذه العملية هي أخطر عملية تمت وساهمت بانهيار الشركة، إذ إنها أظهرت في الأعوام السابقة أرباحاً وهمية بلغت بليون دولار عن الربح الحقيقي.

لقـد اتضـح للجـنة وبعـد الفحـص والـتحري بأن العمليات المحاسبية الأصلية بالتعامل مـع شـركات LJM1 و LJM2 و Chew Co. والتـي أدت إلـى الانهـيار كانت عمليات ذات هيكلـية مغلوطـة ومخالفـة للمـبادئ المحاسـبية المـتعارف علـيها. مع العلم بأن تلك العمليات تمـت تحـت موافقـة وإشـراف مدققي ومستشاري الشركة الخارجيين Anderson والدليل على ذلـك المـبلغ المدفـوع لهـم مقـابل تلك الاستشارات والبالغ 5.7 مليون دولار، والذي جاء ذكره ضمن تقرير مجلس الإدارة.

لا بـد مـن الإشـارة هـنا إلـى أن تلك العمليات المغلوطة تتعلق بهيكلة عمليات ما يسمى (الشركات ذات الأهداف المحددة) Special Purpose Entity . تنص القوانين والمبادئ المحاسبية المـتعارف عليها بأن الشركة المتعاملة مع هذا النوع من الشركات يمكنها أن تعاملها كجهات مستقلة إذا ما تحقق الشرطان التاليان:

1- أن يكـون أحـد مالكي الشركة المتعاملة مع تلك الشركات مالكاً فيها بما لا يقل عن 3% من أصـولها، ويجب أن ينظر لهذه النسبة بأنها تحتوي بعض المخاطر عند إجراء أي عملية مع ذلك النوع من الشركات.

2- يجب أن يكون للمالك المستقل لتلك الشركة السيطرة الكاملة عليها.

إذا مـــا تحقـــق الشرطان فيمكن للشركة المتعاملة مع هذا النوع من الشركات إثبات الأرباح والخســـائر الـــناتجة عـــن هذا التعامل، ولا يتم تضمين أصول أو التزامات تلك الشركات في القوائم الموحدة للشركة المتعاملة، بغض النظر عن العلاقة الوثيقة بينهما.

عـــند تحليل العمليات لاحقاً سنجد أن Enron خالفت القواعد المنصوص عليها وبشكل متعمد ومبيت مسبقاً.

ملخص للعمليات التي تم مراجعتها وتحليلها:

أولا: عمليات شركة .Chew Co:

هـــذه الشركة تعتبر شركة استثمارية كانت مملوكة ومدارة من قبل Kopper (موظف سابق فـــي Enron)، وتعد أحد المسببات الرئيسة في فشل القوائم المالية لشركة Enron للأعوام 1997-2001 بالإضافة إلى الصلاحيات غير المؤهلة والممنوحة إلى Kopper.

حيث كانت شركة Enron مشاركة بمشروع مشترك (Joint Venture) بقيمة 500 مليون دولار مـــع California Public Employee Retirement System منذ عام 1993 ولغاية عام 1996 وقـــد كانـــت السيطرة على ذلك المشروع مشتركة بين الاثنين لغاية عام 1996 لم تقم شركة Enron بتضـــمين أصـــول والتزامات ذلك المشروع في قوائمها المالية الموحدة، بل اكتفت بإظهار أرباح وخسائر ذلك المشروع في قوائم دخلها والإفصاح عنه ضمن ملاحظات في قوائمها المالية.

فـــي بداية عام 1997 رغبت شركة Enron في تقليل مساهمة شريكها بالمشروع لحثه على الدخـــول معها بمشاريع جديدة أخرى، وهنا ظهرت مسألة جديدة، إذا أصبحت Enron تملك نصيب الأســـد بذلـــك المشروع، ومن ثم فسوف يصبح لزاماً عليها ووفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها إظهـــار أصول والتزامات ذلك المشروع المشترك ضمن قوائمها المالية الموحدة. وهذا ما لم ترغب فيه إدارة Enron.

لقـــد كان الحل الوحيد لتفادي إظهار أصول والتزامات ذلك المشروع في قوائمها الموحدة هو البحـــث عـــن شريك جديد في المشروع، ولتحقيق هذا الهدف ووفقاً لما صرح به Fastow ساعدت إدارة Enron أحـــد موظفـــيها Kopper فـــي إنشاء الشركة الاستثمارية صاحبة العلاقة بموضوع الانهيار (.Chew Co) وبهذا أصبح مالكاً ومديراً للشركة الجديدة والتي قامت بدورها بشراء حصة الشريك القديم بالمشروع المشترك.

ولكن بقي هنالك عقبة رئيسة، والتي بدونها سيتحتم على شركة Enron إظهار أصول والتزامات المشروع المشترك والشركة الاستثمارية الجديدة ضمن قوائمها المالية الموحدة وهي إيجاد أحد المستثمرين في شركة Enron ليستثمر 3% على أقل تقدير في أصول الشركة الاستثمارية الجديدة .Chew Co ، ولكنها لم تستطع إيجاد ذلك المستثمر.

رغم المخالفة الصريحة، استمرت شركة Enron في عدم تضمين أصول والتزامات كل من المشروع المشترك والشركة الاستثمارية الجديدة في قوائمها المالية الموحدة.

يتضح هنا بعض الأمور الخطيرة التي أقدمت عليها إدارة Enron :

1- إنشاء شركة استثمارية تعود ملكيتها لـ Enron بالكامل مع عدم التصريح بذلك.

2- قيام تلك الشركة بشراء الحصة بالمشروع المشترك مع Enron بمديونية كاملة دون وجود أي حق ملكية وبضمانة شركة Enron .

3- عدم تضمين أصول والتزامات كل من المشروع المشترك والشركة الاستثمارية ضمن القوائم المالية الموحدة لشركة Enron ، وهذه مخالفة خطيرة قادت إلى الانهيار.

وقد لوحظ رفض كل من Kopper (مدير ومالك .Chew Co السابق) و شركة Anderson تبرير أو تفسير هذه العمليات، ولماذا تم هيكلتها بذلك الأسلوب المخالف للمعايير المحاسبية الخاصة بعدم تضمين قوائم تلك الشركات ضمن القوائم الموحدة Non-Consolidation Rules

لقد قالت اللجنة وبكل وضوح بأنها لا تعلم إن كانت تلك الأخطاء ناتجة عن سوء تقدير، أو إهمال من قبل إدارة Enron ومستشاريها الماليين Anderson، أو أنها ناتجة من أن Kopper قدم مصلحته على مصلحة الشركة الأم.

وقد نوهت اللجنة بأنه عندما قامت شركة Anderson بمراجعة الأمور في عام 2001 مع شركة Enron، وجدوا أن شركة .Chew Co لم تخضع للقوانين المنصوص عليها وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ونصحت بتصحيح الأمور وإعادتها إلى نصابها، وعليه قامت شركة Enron بالإعلان عن إعادة هيكلة قوائمها المالية بأثر رجعي من عام 1997 وتضمين أصول والتزامات شركة .Chew Co ضمن قوائمها المالية الموحدة مما أدى لهذه إلى التخفيض الهائل للدخل والارتفاع الخطير بالمديونية.

فضلاً عما سبق وجدت اللجنة مخالفة أخرى صريحة وخطيرة:

حســب تعليمات شركة Enron وبما يخص إدارة الأعمال لم يكن مصرح لــ Kopper بأي نوع من التحكم الإداري أو المالي لشركة .Chew Co إلا في حالة واحدة وهي حصوله على موافقة خطية من رئيس مجلس إدارة Enron، علما بأن اللجنة لم تجد مثل هذه الموافقة من أي طرف كان.

وخــير دلــيل علــى أن Kopper هو من كان يدير الأمور بتلك الشركة تبين أنه خلال تلك السنوات تلقى عمولة من إدارة شركة .Chew Co بلغت مليونا دولار بالاتفاق مع Fastow (مساعد رئيس مجلس الإدارة ومدير حسابات شركة Enron).

وفــي مــارس (آذار) 2001 قامــت شــركة Enron بشراء حصة شركة .Chew Co في المشــروع المشترك، ولكن بعد تفاوض بين Kopper و Fastow حصل بموجبه الأول على مبلــغ 10 ملاييــن دولار مقــابل التنازل عن الحصة، وهنا لا بد أن نذكر بأن مساهمة Kopper في عام 1997 في الشركة الاستثمارية لم يتعد 125 ألف دولار.

لا بــد أن نــنوه أيضاً بأن عملية التنازل تلك تمت، بينما كانت هنالك نية مبيتة وغير معلنة للاثنين بإنشاء شركتين جديدتين على غرار الشركة الاستثمارية الأولى، وهما شركة LJM1 و شركة LJM2 واللتان تم إنشاؤهما فيما بعد.

وأخيراً وفيما يتعلق بشركة .Chew Co وبالنظر لهيكلة رأس مالها التالي:

240 مليون دولار (قرض غير مضمون من بنك باركليز Barclays بضمانة Enron).

132 مليون دولار (مقدم من المشروع المشترك).

11.5 مليون دولار (من الشركاء في الشركة الــ 3%)* .

125 ألف دولار (من Kopper).

* هــذه الــ 11.5 مليون دولار والتي تمثل 3% لم تجلب نقداً، بل أخذت قرضاً من نفس البنك أعلاه تحت مسمى Equity Loan مــن قــبل الشــركاء وهم شركة Little River، وقد اشترط البنك على الشركاء؛ بالاحتفاظ لديه بحســاب احتياطــي نقدي أن لا يقل رصيده في أي وقت عن 6.6 مليون دولار وذلك لضمان التسديد. ولإيجاد طريقة مناسبة لتغطية هذا الاحتياطي قام المشروع المشترك بعمل توزيع أرباح لشركة Chew Co. بلغت 16.6 مليون دولار (ظهر فيما بعد أن Cheow Co. باعت أحد أصولها) وهذه مخالفة صريحة وواضحة لقانــون الــ 3% حيــث إنـــه تمويل مشبوه وكان من الواجب تضمين أصول والتزامات كل من المشروع المشترك وشركة Chew Co ضمن قوائم شركة Enron الموحدة.

ثانيا: عمليات شركتي LJM1 و LJM2:

فـــي عـــام 1999 وبموافقـــة مجلس الإدارة دخلت شركة Enron بعقدي شراكة مع شركتي أشـــخاص، والتـــي كان Fastow مديرهما وأكبر مستثمر بهما. وتلك الشركتان تعدان أحد الأسباب الرئيســـة التـــي أدت إلـــى أن أفصحت شركة Enron عن أرباح غير حقيقية قاربت المليار دولار وإعطاء Fastow وشركائه عدة ملايين من الدولارات على حسابها.

لـــم يكـــن يفـــترض القبول بمثل هذه الشركات أصلاً، وخصوصاً لما لها من علاقة مباشرة وخطيرة بأحد أهم موظفي شركة Enron، وقد برر مجلس الإدارة قبوله بتلك الشركات وتلك العلاقة بالأسباب التالية:

1- اعـــتقد مجلـــس الإدارة بأن هذا النوع من الشركات والعلاقة المباشرة لأحد موظفيه قد يؤمن للشركة عمليات لم تكن لتتم بالحالة العادية من منطلق الولاء المطلق لموظفها للشركة الأم.
2- يمكن من خلال هذه الشركات الحصول على مشترين لأصولها التي كانت ترغب ببيعها، وبما أن Fastow مطلع على جل الأمور فيمكنه تسريع العمليات وجعلها تصب في مصلحة الشركة الأم.
3- اعـــتقد مجلس الإدارة بأن الإفصاح المنصف للقوائم المالية يمكنه التحكم بمخاطر عدم الولاء وكشف الأمور وإيقاف أي تلاعب ممكن.
4- الســـبب الذي جعل مجلس الإدارة يطمئن لأداء هاتين الشركتين، هو التقارير الجيدة التي كانت ترد من المستشارين الماليين لشركة Anderson.

مـــا تـــم ملاحظته بأن شركة Enron دخلت بما يقارب 20 عمليه مع الشركتين خلال الفترة الواقعة من 1999/6 ولغاية 2001/6 وتم تصنيف تلك العمليات إلى نوعين :

أ- عمليات بيع أصول.

ب- عمليات تحوط.

وتجـــدر الإشـــارة هنا بأن هذه العمليات الحقت الضرر الأعظم بشركة Enron وعلى سبيل المثال:

إحدى العمليات وقبل انتهاء السنة المالية بفترة قصيرة جداً، قامت شركة Enron ببيع بعض أصولها التي أرادت التخلص منها لشركة LJM1 ، والسؤال الذي يطرح نفسه: هل هذه العملية نقلت المخاطر فعلاً، فأولاً وأخيراً هذه المخاطر بقيت بنفس الشركة الأم.

والعملــية الأخــرى تمت قبيل انتهاء السنة المالية لعام 1999 إذ باعت شركة Enron سبعة عقــود استثمار لشركة LJM1، وأثبتت ربح ناتج عن العملية وبعد انتهاء السنة المالية أعادت خمسة من عقود الاستثمار.

من أخطر عمليات التحوط الخادعة التي تمت كانت كالتالي:

في 1998/3 استثمرت شركة Enron بشراء 5.4 مليون سهم بسعر 1.85 دولار للسهم من أسهم شركة Rhythms (بمبلغ إجمالي 10 ملايين دولار). وفي 1999/4/7، وعندما تحولت شركة Rhythms إلى شركة عامه ارتفعت قيمة سهمها من 21 دولاراً ليصبح 96 دولاراً، وأصبحت قيمة استثمار Enron 300 مليون دولار، وتم عكس هذه الأرباح في دخل الشركة رغم أن عقد الاستثمار كان ينص على عدم تمكن شركة Enron من بيع هذه الأسهم قبيل انتهاء عام 1999.

لقــد كانــت شركة Enron تحتفظ ببعض العقود الآجلة في بعض البنوك لحماية أسهمها من تقلبات الأسعار.

وانطلاقاً مما سبق اقترح Fastow خطة للتحوط للحفاظ على استثمارات Enron في شركة Rhythms وذلــك بإنشــاء شــركة استثمار محدودة LJM1، يتكون رأس مالها من العقود الآجلة الخاصة بـــ Enron، وبعد إنشاء هذه الشركة، تقوم Enron بالتحوط لديها ضد مخاطر تدني أسعار شركة Rhythms .

وفعــلا اســتطاع Fastow وبموافقة مجلس إدارة شركة Enron تحويل جميع العقود الآجلة لشركة LJM1 مقابل أوراق قبض ودخل بعدها بعقود مقايضة مع شركة Enron لحماية استثماراتها فـــي Rhythms. هذه العملية أثرت على أرباح وخسائر شركة Enron المعلنة ولكنها عملية ليست حقيقية، لأن هذا النوع من التحوط لا يعد تحوطاً اقتصاديًا وإنما تحوط محاسبي فلو أن أسهم Enron حافظت على سعر جيد ستتمكن من السيطرة على عوائد استثماراتها حتى ولو تدني سعر سهم شركة Rhytms، ولكــن ما الحالة إذا تدنى سعر سهم شركة Enron وشركة Rhythms في نفس الوقت؟ ويظهر هنا السؤال التالي: ما فائدة هذا النوع من عقود المقايضة والضامن هو نفسه؟

لقد وجد الباحث أن هنالك مخالفات أخرى وكثيرة، ولكن ما سبق ذكره يعد المخالفات الرئيسة والتـــي أدت فعـــلا لانهيار شركة Enron وإفلاسها بشكل كامل، وتبعها انهيار شركة Anderson للتواطؤ الكبير الذي ساهمت به بشكل ملحوظ.

تعليق الباحث:

هــذه القضـــية المهمة والتي تعد قضية العصر تفتح العيون على أمور مهمة وكثيرة وتجعلنا نطرح تساؤلات كثيرة:

1- لا نعـــتقد بأنه كان هنالك إمكانية لمنع ما حدث، وبرأينا المشكلة لا تتعلق بمعايير المحاسبة أو معايير التدقيق المعمول بها، ولكن المشكلة الرئيسة تنحصر في أخلاقيات المهنة ذاتها.

2- من أهم الملاحظات التي وجدت في الموضوع، أن شركة التدقيق Anderson كانت تعمل عدة أعمـــال مزدوجة، فهي من جهة المدقق الخارجي لشركة Enron ومستشارها المالي من جهة أخرى، والغريب أنها كانت تمثل جهاز الرقابة الداخلي للشركة. أي تراقب نفسها بنفسها وتتلقى مـــبالغ كبـــيرة جداً تجاوزت الأجور المتعارف عليها. وهنا السؤال الرئيس: هل كانت شركة Anderson شركة مستقلة؟ أم أنها لم تتعد كونها موظفاً من موظفي شركة Enron ؟

3- الأمـــر الآخـــر الذي يدور في الفكر: هل شركة Anderson كانت متواطئة مع Fastow أم استطاع الأخير خداعهما وخصوصًا أن شركة Anderson هي التي نبهت شركة Enron إلى ضرورة إعادة هيكلة قوائمها المالية قبل الانهيار بفترة، ولو كانت متواطئه لماذا نبهت Enron بضرورة إعادة الهيكلة؟

4- لماذا شكل مدلس إدارة شركة Enron لجنة للتحقيق وحصر عملها بمعرفة ماذا حدث فقط وقيد صلاحياتها؟ نعتقد أن المتواطئين الحقيقيين يتعدون Fastow ولم يكن الأخير سوى الأداة التي قامت بالتنفيذ.

5- العـــودة للـــنقطة الأولـــى فـــيما يـــتعلق بأخلاقيات المهنة، هل هنالك وسيلة أخرى لضبط أخلاقيات المهنة؟

6- نعلم أن شركة Enron مدرجة ضمن السوق المالي الأمريكي، أذن أين جهات الرقابة في ذلك السوق؟ وكيف أغفلت عن الأمور طوال هذه السنوات؟

7- أيــن جهــات الرقابة على شركات التدقيق؟ وكيف سمح لشركة Anderson بممارسة أعمال مــزدوجة تعدت التدقيق والاستشارات المالية؟ ولماذا لم يتم مساءلتها عن الأجور العالية التي تجاوزت المتعارف عليه بكثير؟

8- هــل بلغ Fastow درجة من المكر والذكاء لكي يخدع الجميع؟ أم أن مجتمع الشركة متواطئ بشكل جماعي؟

9- ألــم يلاحــظ مجلــس الإدارة الأرقام غير المنطقية بالتقارير المالية السابقة وخصوصاً فيما يخــص عملــيات الــتحوط، والتي فاقت أرباحها في بعض الأحيان أرباح عمليات التشغيل الأساسية للشركة.

كــل هــذه النقاط السابقة الذكر تحتاج إلى الدراسة والبحث والتحليل والتفسير لكي نصل إلى الحقيقة، والتي يتبين منها أن المشكلة ليست بمعايير المحاسبة ولا معايير التدقيق، بل أن المشكلة هي في أخلاقيات المهنة وإمكانية ضبطها وترسيخها.

وخير دليل أن العيب ليس بمعايير المحاسبة ولكن في سلوكيات مطبقيها، ما جاء في قضية إنرون أن معايير المحاسبة كانت تنص على آليات معينة يجب اتباعها عند إنشاء شركة ذات أهداف محــددة Special Purpose Entity ، إلا أن إدارة إنــرون لم تتقيد بها، وللأسف غض مدققوهم أرثــر أندرســون الطــرف عن عملية عدم التقيد، وبالتالي وفي الحالتين اتبعت الإدارة ومدققوها الأسلوب غير الأخلاقي.

المبحث الثاني: التغيرات التي حدثت على البيئة المحاسبية

المقدمة:

نتيجة للانهيارات التي تعرضت لها بعض الشركات الضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد قام المشرع الأمريكي بإصدار عدد من القوانين التي ركزت وبحثت غالبيتها فيما يسمى بالحاكمية المؤسســية Corporate Governance، ولدرجة أن جدية وخطورة الأمور استدعت تدخل الرئيس الأمريكي للمشاركة في حل هذه المشاكل.

يسعى الباحث في هذا الفصل إلى التطرق إلى مستجدات الأمور والتغيرات التي طرأت على الحاكمــية المؤسســية، وذلــك مــن خلال الاطلاع على تلك المستجدات عبر مواقع جهات التشريع الأمريكية على الإنترنت.

ما الحاكمية المؤسسية Corporate Governance:

وجد الباحث أن هناك عدة تعاريف للحاكمية المؤسسية، فبعضها يقول[1] (هي حقل من حقول الاقتصاد، والتي تبحث بكيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفء في الشركات المساهمة باستخدام ميكانيكية الحوافز، مثل العقود، والتشريعات، وتصاميم الهياكل التنظيمية. وغالباً ما يكون ذلك محصورًا في السؤال حول تحسين الأداء المالي، فعلى سبيل المثال: ما مدى قدرة وتأثير ملاك الشركة المساهمة العامة في ضمان وتحفيز مديري الشركة على القيام بتأدية وتحقيق أفضل عائد على استثماراتهم (Mathiesen, 2002).

وبعض التعاريف تقول[2] (إن الحاكمية المؤسسية يمكن تعريفها على نطاق ضيق، بأنها تمثل علاقة الشركة بالمساهمين، أو بشكل أوسع، علاقة الشركة بالجميع).

التغيرات التي طرأت على الحاكمية المؤسسية:

جاء بالمقالة المعنونة "*سوق نيويورك للأوراق المالية NYSE يضع لجان التدقيق على طرق جديدة*"[3] المنشورة في الأول من أغسطس 2002، بأن مجلس إدارة سوق نيويورك للأوراق المالية قدقام بالموافقة على تعديلات مقترحة لمعايير إدراج الشركات بإصدار المعيار 99 (SAS no. 99)، وتمت مناقشة تلك التعديلات المقترحة مع لجنة الأوراق المالية في 2002/8/16، وتم تحديد مدة زمنية للتعليق والاعتراض على التعديلات قبل أن تصوت اللجنة بشكل نهائي على الموافقة عليه.

لقد هدفت التعديلات المقترحة إلى إعادة الثقة للمستثمر، وذلك من خلال تعزيز محاسبة الشركات وتقوية السيطرة المؤسسية Corporate Governance. وركزت التعديلات المقترحة بشكل رئيس على جعل لجنة تدقيق الشركة مسئولة بشكل كامل عن مراقبة المدقق الخارجي، وإعطائها السلطة الكاملة في تحديد شروط وأتعاب أعمال التدقيق والأعمال الأخرى.

---

(1) دهمش، نعيم؛ وعفاف إسحاق أبو زر. 2003. "الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة". ***المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية مدققي الحسابات القانونيين الأردنيين***، عمان، من 24–25 أيلول، ص 1.

(2) ***Financial Times***. June 21, 1999.

(3) Pul Sweeney & Cynthia Waller Vallario. 2002. NYSE Sets Audit Committees on New Road, ***Journal of Accountancy***, Online Issue, November.

لقد تجاوزت التعديلات المقترحة هدفها الرئيس بالتركيز على مهام لجنة التدقيق لتصبح دليلاً شاملاً للشركات المدرجة إلى تحديد معايير السيطرة المؤسسية.

يؤثر المعيار المقترح على جميع الشركات المدرجة أوراقها المالية ضمن سوق نيويورك للأوراق المالية، ويؤثر كذلك على جميع منظمات الأعمال الأخرى ذات الشكل القانوني المغاير للشركات المساهمة، مثل شركات التضامن المحدودة.

لقد حدد المعيار هدفين رئيسيين: الأول، تحديد سلطة لجان التدقيق من منظور نزاهة قوائم الشركات المالية. والثاني، ركز على استقلالية المدقق الخارجي، مع إبقاء لجنة التدقيق غير مسئولة عن تحديد القوائم المالية أو ضمان تقرير المدقق الخارجي.

لقد تضمن المعيار المقترح إلزام الشركات المدرجة بتلبية بندين مهمين:

الأول: تعيين ثلاثة أعضاء في مجلس إدارة الشركة ذات صفة مستقلة يتم تحديدهم من قبل لجنة التدقيق.

الثاني: تحديد أتعاب أعضاء لجنة التدقيق.

ملخص بما جاء بالمعيار المقترح:

1- **إعادة تعريف متطلبات "الاستقلالية"**، لقد حدد المعيار المقترح ضرورة وجود أعضاء مستقلين في مجلس إدارة الشركة المدرجة بالسوق، مع ضرورة أن يكون جميع أعضاء لجنة التدقيق مستقلين بشكل كامل، وبشرط أن لا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء. قامت الهيئة بتحديد تعريف الاستقلالية وجعله أكثر صرامة إذ أعادت تعريفه "لكي يتمّ اعتبار الفرد مستقلاً، يجب أن يؤكد مجلس الإدارة وبشكل إيجابي قاطع على أن ذلك الفرد ليس له أي علاقة مادية مباشرة مع الشركة كأن يكون شريكًا، أو مساهمًا، أو موظفاً في أي منظمة لها علاقة مع الشركة. يمكن أن تتضمن العلاقات المادية أموراً أخرى، مثل التعامل التجاري مع الشركة والتعامل البنكي والتعامل المهني والتعامل الاستشاري القانوني والتعامل الصناعي وأشكال التعامل بالتبرعات وبمختلف أنواعها.

وقد ذكر المعيار المقترح، بأنه يجب على الشركة الإفصاح في قوائم التوكيل الآلية التي اتبعتها عن تحديد استقلالية الفرد المادية، ويمكنها كذلك الإفصاح عن المعايير التي استخدمتها في الحكم على استقلاليته.

انطلاقـاً مـن الرغـبة فـي الالتزام بمبدأ الاستقلالية، يجب أن تتم ملاحظة الأفراد المـرغوب في تعيينهم في مجلس الإدارة لفترة تأهيل (فترة ملاحظة) مدتها خمس سنوات قبل إلحـاقهم بمجلـس إدارة الشركة المدرجة، للتأكد من مطابقتهم لشروط الاستقلالية. ويمكن أن يكـون هـؤلاء الأفراد من موظفي الشركة السابقين، وموظفي مدققوها الخارجين السابقين أو الحاليين، وأي موظفيـن سابقين لشركات أخرى والتي تتضمن لجان تعويضاتها موظفين في شركات مدرجة، وأفراد عائلات أي من الفئات المذكورة.

2- **أتعاب أعضاء لجنة التدقيق**، لم يحدد المعيار المقترح أي تشريع أو قانون ينص على ضرورة أن تكـون الرسـوم المدفوعـة للممثليـن المسـتقلين في مجلس إدارة الشركة ومن قبلها هي التعويضـات الوحـيدة لقاء تعيينهم في مجلس إدارتها. لقد جعل المعيار الجديد سقف الأتعاب مفـتوحا من منطلق أن المسئوليات الجديدة المنوطة بلجان التدقيق تحتاج إلى جهد ووقت أكبر من التي كانت تبذل بالسابق. يمكن لأعضاء لجنة التدقيق تلقي أتعابهم على شكل نقدي أو أسهم الشـركة أو عقود خيار أو بأي شكل متاح آخر بشرط أن لا يؤثر ذلك على استقلاليتهم. ومن الأمثلة التي تعد أتعاباً مؤثرة على الاستقلالية ويجب عدم قبولها الأتعاب التي تدفع بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل استشارات قانونية أو مالية.

يطلب المعيار الجديد من لجان التدقيق الالتزام بمسئولياتهم كاملة وذلك من خلال تأدية المهام التالية:

1- تصـميم خطـة مهام مكتوبة تتضمن أهداف اللجنة كاملة بما فيها مساعدة مجلس الإدارة على التبصر والتحقق من الأمور التالية:

- نزاهة القوائم المالية.
- تماشي القوائم المالية مع القوانين المنصوص عليها.
- أهلية المدقق الخارجي ومطابقته لمواصفات الاستقلالية.
- أهلية وكفاءة أداء وظيفة التدقيق الخارجي والداخلي.

تسـتطيع لجنة التدقيق الحصول على البيانات الأولية من الإدارة، ولكنها لا تستطيع ربط تلك البيانات بحدود مسئولياتها. أي أن اللجنة مسئولة مباشرة عن تعيين، وملاحظة المدقق الخارجي الذي يجب علية تقديم تقاريره لها بشكل مباشر.

2- تقييم تقرير المدقق الخارجي لمرة واحد على الأقل سنويا والذي يشمل وصفاً شاملاً لإجراءات الـرقابة الداخلية الخاصة بالشركة، وجميع الاستفسارات الصادرة من قبله، أو من قبل جهات حكومـية لإدارة الشـركة وطبـيعة العلاقات التي تمت بينه وبين إدارة الشركة خلال الفترة موضع التقييم.

3- مناقشـة القوائم المالية الربع سنوية والسنوية مع كل من الإدارة والمدقق المستقل بما في ذلك الـتطرق للآلـيات المتبعة من قبل الإدارة في عملية الإفصاح. ويحق للجنة مناقشة المواضيع المتعلقة بالدخل كالآلية المتبعة مثلاً من قبل الإدارة في اختيار شكل ونوع تقديم القوائم، ولكنه غير مطلوب من اللجنة مناقشة أية مواضيع متقدمة تفصيلية.

4- الترتيـب للقاءات مع الإدارة والمدققين الداخليين، والمستقلين في سبيل أن تتمكن لجنة التدقيق من تفعيل وظيفة الملاحظة، يجب عليها تنظيم لقاءات وبشكل منفصل مع الإدارة، ومع هؤلاء المسئولين عن وظيفة التدقيق الداخلي، والمسئولين عن عملية التدقيق الخارجي. بالرغم من أن كـل شركة مدرجة ملزمة بتأمين وظيفة تدقيق داخلي، إلا أنها ليست ملزمة بإنشاء قسم تدقيق داخلـي، ويمكـنها الاسـتعانة بمدققين مستقلين للقيام بهذه المهمة شريطة أن لا يكونوا نفس مدققيها الخارجيين.

5- تقديم المساعدة لإدارة المخاطر: بالرغم من أن الإدارة مسئولة وبشكل مباشر عن المخاطر التي تتعرض لها الشركة إلا أن لجنة التدقيق مطالبة بمناقشة كل من المدققين الداخليين والخارجيين حول الآلية التي تتبعها إدارة الشركة للسيطرة على المخاطر المالية المتعددة، وماهية الخطوات التي تتخذها ضمن السياسات والتوجيهات الموضوعة من قبلها لتقليل تلك المخاطر؟

6- مـراجعة المشـاكل المـتعلقة بالتدقـيق ومـدى اسـتجابة إدارة الشـركة: يجب على لجـنة التدقـيق وبشـكل دوري مـراجعة المشـاكل التي تعترض المدققيين الخارجيين خـلال عملهـم، مـثل المشـاكل المـتعلقة بالقـيود المفروضة على عملية التدقيق، أو القـيود المفروضـة علـى الوصـول إلـى معلومـات معيـنة وجميع الخلافات بينهم وبين إدارة الشركة.

7- إنشـاء سياسـات اسـتماع ومصـارحة خاصـة بموظفي شركات التدقيق: يجب على لجنة التدقـيق إنشـاء وتفعـيل سياسـات خاصـة بالاسـتماع ومصارحة موظفي شركة التدقيق، مـن مـنطلق أن هـؤلاء المدققيـن قـد يسـعون للحصـول علـى مركز وظيفي مرموق بالشـركة التـي يقومـون بتدقـيقها، ويجـب أن تكون اللجنة على اطلاع بالقوانين الخاصة

بحظر توظيف المدققين السابقين للشركة وبالأخص على نص القانون القائل "بأنه إذا كان أحد موظفي الشركة وصاحب موقع وظيفي نافذ مدققاً سابقاً لها فإنه يحظر على شركة التدقيق التي كان يعمل بها سابقاً الاستمرار بتدقيق أعمال الشركة لمدة تتجاوز السنة الواحدة".

التأثير المتوقع لذلك القانون الجديد على مهنة المحاسبة:

إن الكيفية التي سيؤثر بها ذلك القانون على مهنة المحاسبة[1]، بحيث إن إصدار القانون أعلاه أوجب إيجاد كل مما يلي:

1- مجلس خاص بالشركات العامة تناط به مهمة مراقبة المحاسبة:

انطلاقاًمن الهيكلية الجديدة التي فرضها صدور القانون أعلاه، أصبح لزامًا تعيين مجلس مراقبة المحاسبة من قبل هيئة الأوراق المالية، والذي يتكون من خمسة أعضاء تكون مهمتهم الأساسية مراقبة ومساءلة مدققي الشركات العامة، وفرض العقوبات بحق الشركات والأفراد، الذين يخالفون القوانين والتعليمات، ومن أهم ملامح هذا المجلس مايلي:

تشكيل المجلس

يجب أن يكون المجلس مكوناً من ثلاثة أعضاء: اثنان منهم على الأقل من حملة شهادات مزاولة المهنة CPAs، ويجب أن يكون الباقين من غير حاملي شهادة مزاولة المهنة، ويمكن أن يكون رئيس المجلس من أي من الأعضاء الخمسة.

تمويل المجلس

يتم تمويل المجلس من خلال رسوم إلزامية، وهذه الرسوم تفرض على شكل رسوم تسجيل، ورسوم سنوية إلزامية تفرض على شركات التدقيق التي تقوم بتدقيق أعمال الشركات العامة.

سن المعايير

يقوم المجلس بوضع المعايير الضرورية أو تبني معايير موضوعة من قبل منظمات أخرى والخاصة بأدوات سيطرة تدقيقية ذات جودة عالية لتستخدم في التدقيق على الشركات العامة.

(1) How the Sarbanes-Oxley Act of 2002 Impact Accounting Profession, ***AICPA***, http://www.aicpa.org/info/Sarbanes-Oxley 2002.asp

تتضمن تلك المعايير كل من: معايير التدقيق ومعايير الجودة والمعايير الأخلاقية ومعايير الاستقلالية وأية معايير أخرى ضرورية تساهم في حماية المصلحة العامة. وللمجلس الصلاحية المطلقة بسن معايير التدقيق ومعايير الجودة وفرضها على مدققي الشركات العامة.

سلطة مطلقة فيما يتعلق بالتحري والضبط

للمجلس الصلاحية المطلقة بالتفتيش والتحري عن جميع عمليات شركات التدقيق المسجلة لديه، كما لديه الحق الكامل بضبط المخالفات وإيقاع العقوبات المناسبة بمن تثبت عليه المخالفة.

للمجلس وخلال تحقيقه في أي موضوع الحق الكامل في طلب الوثائق الثبوتية والاستماع إلى الشهادات التي يرغبها من أي أطراف حتى وإن كانوا من خارج الشركات العامة ذات العلاقة، ويمكنه رد التحقيقات إلى هيئة الأوراق المالية، أو بموافقة هيئة الأوراق المالية يمكنه رد تلك التحقيقات إلى محكمة العدل في بعض الظروف الخاصة.

سلطة دولية

تخضع الشركات الأجنبية التي تعمل ضمن السلطة الأمريكية إلى سلطة المجلس.

2- قوانين جديدة خاصة بلجان التدقيق والمدققين:

لقد أصبحت العلاقة بين المدققين والشركات العامة التي يقومون بتدقيقها علاقة ذات طابع مختلف في ظل القوانين الجديدة كالتالي:

إبلاغ لجنة التدقيق

سيقوم المدققون بالإبلاغ لجميع أعمال التدقيق إلى لجنة التدقيق كما أنهم سيكونون مراقبين من قبلها، وليس من قبل إدارة الشركة.

موافقة لجنة التدقيق على جميع الخدمات

يجب أن توافق لجنة التدقيق على جميع الخدمات وبشتى أشكالها سواء كانت أعمال تدقيقية أو غير تدقيقية تتم من قبل شركات التدقيق.

الإبلاغ عن المعلومات ذات الطابع الجديد إلى لجنة التدقيق

تتضمن هذه المعلومات الجديدة كل من: السياسات المحاسبية ذات الطابع الحرج، والممارسات الخاصة بها والمعالجات البديلة ضمن المبادئ المقبولة عموما، والتي تم تطبيقها ومناقشتها مع

الإدارة، والخلافـــات المحاســـبية بين كل من المدقق والإدارة، وكل الاتصالات ذات العلاقة بين المدقق والإدارة.

الخدمات الأخرى عدا خدمة التدقيق

يحظـــر القـــانون الجديـــد علـــى المدققيـــن تقديـــم خدمـــات أخرى عدا خدمة التدقيق للشركات التي يقومون على تدقيقها بشكل قطعي. وتتضمن الخدمات المحظورة كل من:

- مسك الدفاتر، وتصميم النظم المحاسبية وتطبيقها.
- خدمات التقييم، والخدمات الاكتوارية والتدقيق الداخلي.
- الخدمات الإدارية، وخدمات الموارد البشرية.
- خدمات كل من الاستثمارات البنكية والدلالة والتداول والخدمات القانونية والاستشارية.
- أيـــة خدمـــات أخـــرى يـــرى مجلس مراقبة المحاسبة أنها ممنوعة، وأي خدمات أخرى غير تدقيقية يمكن قبولها بشرط موافقة المجلس عليها.

التبديل الدوري للمدققين

يجب تبديل المدققين كل خمس سنوات على الأقل.

التوظـــيف

يحظـــر على شركة التدقيق تزويد خدمات التدقيق إلى الشركة العامة إذا كان أحد موظفي الشركة العامة وصاحب منصب رفيع قد عمل في شركة التدقيق سابقاً.

3- إتـــلاف السجـــلات:

اصدر القانون عقوبات في حق كل من يتلف السجلات ومن يرتكب جريمة الاحتيال بواسطة الأوراق المالية، وبحق من لا يبلغ عن عمليات الاحتيال. ونلخص هذه العقوبات بالتالي:

الاحتفاظ بالسجلات

تعتـــبر عملية الفشل في الاحتفاظ بالأوراق الخاصة بالتدقيق لمدة لا تقل عن خمس سنوات جنحة يعاقـــب عليها القانون بحد أقصى عشر سنوات سجن، وهناك توجه من قبل سوق الأوراق المالية لزيادة مدة الاحتفاظ بالأوراق الخاصة بالتدقيق لمدة 7 سنوات.

إتلاف الوثائــق

تعتــبر عملية إتلاف الوثائق المتعلقة بالتحقيق في عملية إفلاس معينة جنحة يعاقب عليها القانون بحد أقصى 20 سنة سجن.

الاحتيال بالأوراق المالية

تعتبر عملية الاحتيال بالأوراق المالية جنحة يعاقب عليها القانون بحد أقصى 25 سنة سجناً.

4- الإضافات الجديدة على الإبلاغ المالي وعلى عملية التدقيق:

يجب على كل من مصدري الأوراق المالية ومدققيهم اتباع القوانين والتعليمات الجديدة بما يخص الإبلاغ المالي وعمليات التدقيق بالشكل التالي:

الحصول على رأي طرف ثاني وموافقته على تقرير المدقق

ســيقوم مجلس التشريع الجديد بإصدار أو تبني معايير جديدة تطالب المدقق بالحصول على رأي ثاني من شريك والحصول على موافقة خطية منه على تقرير المدقق.

توظيف عملية الرقابة الداخلية

يجــب على الإدارة تقديم المساعدة المطلوبة لبناء هيكلية رقابة داخلية وتقديم التقارير الضرورية لإظهار فاعليتها في عملية إصدار التقارير المالية.

وصف محدد لعملية فحص نظام الرقابة الداخلية

يقــوم المشــرع بإصدار أو تبني معايير من شأنها أن تلزم المدقق على ذكر تقييمه لنظام الرقابة الداخلية العامل بالشركة ومدى فاعليته.

5- الأمور الجديدة التي يجب على المحاسبيين القانونيين متابعتها والتأكد منها:

بمــا أن مجلــس مراقــبة المحاسبة قد بدأ أعماله، فإن على المحاسبيين القانونيين التنبه للأمور التالية:

الخدمات الاستشارية

لقد أفصح القانون عن مصطلح يعتبر ثمانية أنواع من الخدمات غير قانونية Unlawful إذا قام بها مدقق الحسابات للشركة التي يقوم بتدقيقها وهي:

1- مسك الدفاتر.

2- تصميم الأنظمة المحاسبية وتطبيقها.

3- خدمات التقييم.

4- الخدمات الاكتوارية.

5- التدقيق الداخلي.

6- الخدمات الإدارية وخدمات الموارد البشرية.

7- خدمات الاستثمارات البنكية والدلالة والتداول.

8- الخدمـــات القانونية والاستشارية بالإضافة إلى أي خدمات أخرى يرى مجلس مراقبة المحاسبة أنها ممنوعة.

أعباء جديدة على المحاسبيين القانونيين

لقــد تأثــر المحاسبون القانونيون العاملون في الإدارات المالية بالقانون الجديد بشكل مباشر من مــنطلق أنهــم يجــب أن يكونوا ملمين بشكل جيد بالمسئوليات المنوطة لأعضاء مجلس الإدارة والمدراء، إذ أسندت لهم عملية المصادقة على قوائم الشركة المالية كما أسندت لهم مهام التنسيق والاتصال مع لجان التدقيق.

أحدث المستجدات وردود الفعل التي انعكست نتيجة القانون الجديد:

جاء ضمن المقالة المعنونة "*لا تزال السيطرة المؤسسية Corporate Governance على رأس جــدول الأعمال*"[1] بأنه مع بدء عمليات الشركات الكيماوية والشركات الأخرى لعام 2003 فــلا تــزال الحاجة لإعادة الثقة إلى المستثمرين ولحملة أسهمها من أهم المواضيع المطروحة في جداول أعمالها.

وبالــرغم مــن صدور القانون الأخير في العام المنصرم والذي أعاد هيكلة ممارسات أعمال الشــركات، إلا أنه لا يزال هناك شك يمليه السوق حول مدى وكفاية التغييرات التي حدثت على كل من: هيكلية المنشاة والسيطرة المؤسسية، والإبلاغ المالي.

---

(1) Patricia Van Arnum. 2003. ***Chemical Markets Reporter***, Feb. 3.

لقد قال Thomas A. Russo (نائب رئيس مجلس إدارة .Lehman Brothers Inc): *قد ننسى كل شيء بخصوص فضيحة كل من Enron و World Com ولكن الجمهور لن ينسى أمر المسئوليات، وأعتقد بأن عدم نسيان المسئوليات قد يساعد وبشكل ما على إعادة الثقة.*

ذكر .Samuel A. Dipiazza Jr (عضو مجلس إدارة Price water house Coppers): *يلزمنا الكثير من الوقت لإعادة الثقة بكثير من الأمور، ولكن إحداث التغيير من أجل التغيير لن يقدم أو يؤخر شيئاً، وإنه من المستحيل وضع قوانين تسيطر على موضوع الشفافية والنزاهة، ومن الضرورة القصوى الالتزام بالمبادئ عوضاً عن الالتزام بالقوانين.*

ومن أهم ما جاء بالمقالة، أن أهم ما تم عمله في موضوع استقلالية مجالس إدارة الشركات إعادة الهيكلة التي قام بعملها مجلس الشورى Conference Board (منظمة أبحاث غير ربحية وبعضوية عدة مؤسسات تجارية تم تأسيسها في يونيو (حزيران) 2003 والذي يمثل لجنة رقابة وتوجيه على المنشآت العامة والخاصة)، حيث أصدرت اللجنة عدداً من التوصيات من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين كل من السيطرة المؤسسية Corporate Governance، والتدقيق، والممارسات المحاسبية.

ويمكن شرح هذه التوصيات فيما يلي:

مجالس إدارة الشركات

من أهم التوصيات المتعلقة بمجالس إدارة الشركات، تمثلت في اقتراح خلق توازن مناسب بين عملية إدارة الشركة وبين تزويد مجالس إدارة الشركات بأعضاء مستقلين مع توفير الصلاحيات والموارد المناسبة لهم، وذلك لتمكينهم من أداء أدوارهم المهمة في مراقبة أداء الإدارة الأخلاقي والقانوني ومدى التزامها.

وبما أن اللجنة وجدت بأنه ليس هناك أي من مجالس إدارة الشركات يملك هيكلية إدارية مثلى لتحقيق شرط الرقابة الفاعلة؛ فلقد اقترحت ثلاث خيارات لإعادة هيكلة مجالس إدارة الشركات وهي كما يلي:

الخيار الأول:

تقترح اللجنة فصل مكاتب رؤساء مجلس إدارة الشركات عن مكاتب أعضائها.

الخيار الثاني:

تقترح اللجنة بأن ممارسة دور كل من رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس الإدارة يجب أن يناط بشخصين مختلفين، بحيث إن لم يكن رئيس مجلس الادارة يمتاز بصفة الاستقلالية، وكما نص عليها تعريف هيئة الأوراق المالية، فيجب تعيين عضو إدارة رائد مستقل Lead Independent Director.

الخيار الثالث:

تقترح اللجنة وفي حالة عدم موافقة مجلس الإدارة على الخيار الثاني بإناطة دور رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس الإدارة بشخصين مختلفين فيجب عليها استحداث منصب جديد تحت مسمى عضو مشرف Presiding Director.

توصي اللجنة وبغض النظر عن الخيار الذي يتبناه مجلس الإدارة بوجوب الحصول على موافقة رئيس مجلس الإدارة المستقل أو عضو الإدارة المستقل الرائد أو العضو المشرف على جميع المعلومات المختلفة التي تتدفق إلى مجلس الإدارة وعلى جميع خطط وجداول اجتماعات مجلس الإدارة.

يجب على الشركات غير الراغبة بتبني أي من الخيارات الثلاثة أعلاه إبداء الأسباب والتفسيرات لذلك، مع ضرورة شرح الكيفية التي ستقوم بها هيكلية مجلس الإدارة المستخدمة لديها لتحقيق استقلالية مجلس الإدارة وبشكل قوي وفاعل.

مؤهلات العضو:

انطلاقا من الرغبة في تأهيل الأعضاء بخليط من المهارات والمعرفة في سبيل تمكينهم من الاستجابة الفاعلة لمعالجة مشكلات الشركة ومواجهة إدارة الشركة بشكل فاعل، فلقد أثار المحافظ AndrewS.Grove (رئيس مجلس إدارة شركة IntelCorp.) موضوع الحاجة لإنشاء سلسلة من الإجراءات ثلاثية الأبعاد لتقييم العضو Three-tire DirectorEvaluationProcess، والمتضمنة تقييم أداء كل من مجلس الإدارة بشكل شامل وكل لجنة وكل عضو منفرد إذا دعت الحاجة.

السلوك الأخلاقي:

لقــد أوصت اللجنة بعدد من السياسات والإجراءات التي تعرف المتطلبات الضرورية لعملية إنشاء قوانين السلوك الأخلاقي وآلية إلزام الشركات بقوانين السلوك.

لقــد أظهر تقرير اللجنة بأنه على الشركات العمل على تدعيم مفهوم السلوك المسئول وبناء بيــئة مناسبة تمكن الموظفين من الإبلاغ عن التصرفات الخاطئة بدل السكوت عنها، أو الإبلاغ عن ذلك بعد فوات الأوان.

لقــد لاحظت اللجنة بأن قوانينها الخاصة بالسلوك الأخلاقي غير كافية، لذا أوصت بأنه يجب علــى مجلــس إدارة الشــركة مناقشــة المواضــيع الأخلاقية، ويجب على الشركة تطوير الأدوات والإجراءات المناسبة لخلق بيئة عمل أخلاقية وتطبيقها.

التدقيـــق:

انطلاقــاً مــن شــعور اللجــنة بمســئوليتها تجــاه الإخفاقات الكبيرة في عمليات التدقيق، فلقــد ركــزت علــى أهمــية وضــرورة وجود لجان تدقيق تمتاز بالمعرفة والاستقلالية وضرورة اســتخدام بــرامج موجــه، والاســتمرار فــي تثقــيف لجان التدقيق، وذلك سعياً لحماية الشركات مــن الممارســات المحاســبية الخاطــئة ومــن المخاطــر الــناتجة عن النزاعات Risk-Prone Situations وأوصــت اللجــنة كذلــك بضــرورة اســتعانة لجــان التدقيق بمستشارين للمساعدة على تأدية واجباتها عند الحاجة.

تلــح اللجــنة على الشركات بضرورة أن يكون لديها وظيفة تدقيق داخلية قوية وتوصي بأن يكون المدقق الداخلي متصلاً بالأطراف المختلفة، وأن يرفع تقاريره وبشكل مباشر إلى لجنة التدقيق، وأن يحضر كذلك جميع اجتماعاتها.

أمــا بالنســبة للمدققين الخارجيين فإن اللجنة تدعو الشركات إلى إعادة النظر، وتقييم أعمال مدققــيها الخارجيين، وتقييم نوعية التدقيق الذي يقومون بأدائه مرة واحدة على الأقل كل فترة معينة (خمس أو سبع سنوات).

وانطلاقــاً من التأكد من استقلالية المدقق فإن على لجنة التدقيق تغيير المدقق الخارجي على الفور في الظروف التالية:

1- إذا كانت شركة التدقيق تدقق أعمال الشركة منذ فترة كبيرة من الزمن (عشر سنوات أو أكثر).

2- إذا كان أحد موظفي شركة تدقيق الشركة السابقين موظفاً لدى الشركة التي يتم التدقيق عليها.

3- إذا كانت شركة التدقيق تؤدي خدمات أخرى غير متعلقة بالتدقيق للشركة التي يتم التدقيق عليها.

تعليق الباحث:

لو تعمقنا قليلا فيما نصت عليه الحاكمية المؤسسية بمفهومها الأخير وفقاً لمعيار SAS99 التي سبق ذكرها وشرحها لوجدنا أنها جاءت لمعالجة عملية ضبط سلوكيات المهنة بالتركيز على إيجاد آليات جديدة لضمان استقلالية المدقق الخارجي، وتضمين مجالس إدارة الشركات أعضاء مستقلين، ومحاولة جعل عملية التدقيق الداخلي عملية مستقلة، وبهذه الحقيقة نستدل على أن العيب يكمن في أخلاقيات مطبقي المعايير وليس بالمعايير نفسها. وكون معيار SAS 99 يعد معياراً جديداً، فالسؤال هنا، هل سيلتزم الذين يطبقونه بما جاء فيه؟ والإجابة للأسف وكما أظهرت الدراسات التي جاءت في الفصل السابق أن عملية تطبيقه ليست سهلة. ونعود للحقيقة التي مفادها أن سلوكيات الأشخاص تلعب الدور الرئيس في الموضوع برمته. فهل يمكن ضبط سلوك الأفراد؟.

الخلاصـــة والتوصيـــات

الخلاصـــة:

تهـدف هـذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى انهيار كل من شركة إنرون للطاقـة Enron، وشركة أرثر أندرسون لتدقيق الحسابات Arthur Anderson وتحليل انعكاساتها على البيئة المحاسبية، وكذلك التعرف على أثارها السلبية والإيجابية على مهنة المحاسبة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت الدراسة إليها ما يلي:

1- إن ما حصل من انهيار للشركتين موضوع الدراسة لم يكن بسبب قصور في معايير المحاسبة الدولية أو معايير التدقيق المعمول بها، ولكن المشكلة الرئيسة كانت في أخلاقيات المهنه ذاتها، حيث أن شركة إنرون لم تتقيد بآليات القياس والإفصاح الخاص بالشركات ذات الأهداف المحددة، وتبعها تواطؤ مدققها أرثر أندرسون بعدم الإبلاغ عن ذلك، وإصداره تقريرًا نظيفاً.

2- لقد أظهر التحقيق أن شركة التدقيق Arthur Anderson كانت تقوم بعدة أعمال مزدوجة، فهي من جهة تقوم بدور المدقق الخارجي لشركة Enron ومن جهة أخرى تقوم بدور مستشارها المالي، كما أنها تمثل جهاز الرقابة الداخلي للشركة. أي أن شركة Arthur Anderson لم تكن مستقلة، بل كانت موظفاً من موظفي شركة Enron مما جعلها تسلك السلوك غير أخلاقي.

3- " الحل لا يكمن في تطبيق القوانين والمعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق فقط، ولكن الحل يكمن في تحسين أخلاقيات مطبقي هذه القوانين، سواء كانوا من الحاكمية المؤسسية أو مدققي الحسابات"(1)، وبهذا يتفق الباحث وبشكل كامل مع ما جاء به "نعيم دهمش" في مقالته الخاصة بالحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة.

4- من مهام لجان التدقيق القيام بالتحقق من كفاءة أداء وظيفة التدقيق الخارجي والداخلي وضمان استقلالية المدقق الخارجي وضمان مواكبة القوائم المالية المفصح عنها مع القوانين المنصوص عليها، فضلاً عن قيامها بالمساعدة في إدارة المخاطر من خلال تحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها إدارة الشركة للسيطرة على المخاطر المالية المتعددة.

---

(1) نعيم دهمش، وعفاف إسحاق أبو ذر، مرجع سابق، ص 20.

5- لا يمكن الجزم بأن الحاكمية المؤسسية تستطيع توفير الحلول المناسبة لمنع الانهيارات ولضبط سلوكيات أخلاق المهنة، وخصوصاً بسبب الصعوبات الكثيرة التي تواجه الشركات في تطبيقها والتقيد بها.

6- ليس من السهولة على المدقق أن يجزم إن كانت الشركة التزمت بالحاكمية المؤسسية، وليس من السهل على الشركة الإفصاح عن آلية التزامها بها.

التوصيات:

1- على المنظمات والجمعيات المهنية القيام بالبحث عن وسائل جديدة لضبط أخلاقيات المهنة، فضلا عن تطوير وتعديل معايير التدقيق ومعايير المحاسبة الدولية المعمول بها حاليا بشكل يقلل الخيارات الكثيرة التي تمكن المتلاعبون من استغلالها بشكل مخالف، أو بمعنى آخر تطوير أو إنشاء دستور لأداء وأخلاقيات المهنة.

2- حث كل من مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي FASB ومجلس معايير المحاسبة الدولية IASB على اعتماد واتباع المنهجية التي تعتمد على مبادئ أخلاقيات المهنة، بدلاً من المنهجية التي تعتمد على القوانين لأغراض التدقيق.

3- انطلاقاً من المنهجية التي تعتمد على المبادئ، فيجب أن يصبح الهدف الرئيس لمعايير المحاسبة هو القياس العادل والإفصاح الكافي للأعمال في القوائم المالية في ظل التقيد بأخلاقيات المهنة.

4- تطوير وإنشاء وسائل تشجيعية تساهم في جعل المدققين يلتزمون بأخلاقيات مهنتهم.

5- تطوير وإنشاء وسائل تحدد أتعاب المدققين، وتحد من المنافسة غير الشريفة، لتفادي توجهات بعضهم نحو التوجه نحو السلوك غير الأخلاقي.

المراجـــع

أولاً – المراجع العربية:

1- دهمش، نعيم؛ وعفاف اسحاق أبو زر. (2003). "الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة". *"مؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية مدققي الحسابات القانونيين الاردنيين*. عمان، الأردن، 24-25 أيلول.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

1- Delroy, Alexander. (2001). "Auditors Under Fire for Failing to Flag Problems (big 5 to institute together standards". ***Chicago Tribune***, Dec., 8.

2- Enron. (2005). ***The environment was ripe for abuse.*** McGraw-Hill Co. Inc., Feb. 25.

3- Department of Accounting, College of Business Administration, University of Illinois. 2002. ***Audit and Corporate Governance Failures at Enron***, Class 4, Chicago. April 4.

4- Ken, Brown and Jonathan Weil. (2002). "How Andersen's Embrace of Consulting Changed the Culture of the Company". ***The Wall Street Journal***, March, 12.

5- Arthur Andersen Co. (2002). ***Committee News Release of Around 100 Pages of Internal Andersen Memos and e-mails Related to the Accounting Firm's Enron Audits***, April, 2.

6- Andrew, Countryman. (2002). "Roll-Ups": the Pitfalls of Conflicts. ***Chicago Tribune***, March, 17.

7- Kurt, Eichenwald. (2002). "Enron Panel Finds Inflated Profits and Few Controls". ***The New York Times***, Feb., 3.

8- Emshwiller, John R. (2001). "Money & Investing "Enron Transaction with Entity Run by Executive Raises Questions". ***The Wall Street Journal.*** Nov., 5.

9- ***Financial Times***. (1999), June, 21.

10-How the Sarbanes-Oxley Act of 2002 Impact Accounting Profession. ***AICPA***. http://www.aicpa.org/info/Sarbanes-Oxley , 2002.asp

11-Louis, Lavelle. (2002). ***Unleashing the Watchdogs***. McGraw-Hill Companies Inc. Feb., 18.

12-Steve, Lisman; Jonathan Weil and Michael Schroeder. (2002). "Accounting Debacles Spark Calls for Change: here's the Rundown". ***The Wall Street Journal***, Feb., 6.

13-Department of Accounting, College of Business Administration, University of Illinois. (2002). ***Original Documents, Enron Financial Statements for 5 Years and Powers Report***. Chicago. April, 4.

14-Cam, Simpson. (2002). "Questions Linger on Andersen; Shredding Issues: What Happened, Who Knew What?" , ***Chicago Tribune***, Feb., 19.

15-Pul, Sweeney; and Cynthia Waller Vallario. (2002). "NYSE Sets Audit Committees on New Road". ***Journal of Accountancy*** "Online Issue", Nov.

16-Patricia, Van Arnum. (2003). ***Chemical Markets Reporter***, Feb., 3.

17-Jonathan, Weil. (2001). Arthur Anderson's "Double Duty" Work Raises Questions About its Independence. ***The Wall Street Journal***, Dec., 14.

18-Bin, White. (2002). "Enron plot takes twist: Critics rate the rating agencies after companies collapse". ***Chicago Tribune***, Feb., 26.

19-Wilke, John R.; and Nicholas Kulish. (2002). "Indictment by Justice Department Puts Arthur Andersen's Fate on Line", ***The Wall Street Journal***, March, 15.

The Collapse of Some International Firms and its Effect on Accounting Environment

Dr. Thaher Shaher Alqashi
Head of Accounting Dept.
College of Administrative and Finance Sciences
Al-Isra University - Jordan

ABSTRACT

This Study Aims at identifying reasons which stand behind the collapse of one of the largest power companies (Enron Company), and which led to the collapse of the largest audit company (Arthur Andersen), due to its involvement in the financial manipulation at Enron. Its also Displays the views of the USA companies toward the applicability of new changes done at corporate governance in every day use.

The study concludes that: the collapse of Both "Enron" and "Arthur Andersen" is due to professional ethics. Arthur Andersen did double job to Enron, which was a clear violation to the rules. The financial market authorities were responsible for this collapse, due to the lake of control. Most of the companies and auditors face difficulties in applying new rules of corporate governance, and the main problem lies in ethics not in the rules controlling corporate governance.

الإعــداد لعولمــة الاقتصــاد:

تحقيق التكامل بين ممارسات المحاسبة المالية في دولة الإمارات ومعاييــر المحاسبــة الدوليــة*

د. الخضر علي موسى

قسم المحاسبة – كلية إدارة الأعمال

جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا

الإمارات العربية المتحدة

ملخــص:

لقــد أكــد الكثــير من الباحثين في مهنة المحاسبة على أهمية المحاسبة في التنمية الاقتصادية، وبــالذات فــي الدول النامية. ولكن مع ظهور فلسفة عولمة الاقتصاد، أصبحت مهنة المحاسبة تلعب دورًا كبــيرًا فــيها باعتــبارها لغة الأعمال التي تسهل حركة رأس المال والاستثمار بين دول العالم المختلفة.

وقد حاولت هذه الدراسة معرفة مدى إلمام المدراء التنفيذيين بالمعايير المحاسبية الدولية وتطبيقها فــي إعــداد القوائــم المالــية لها. وقد شملت الدراسة 41 شركة في كل من القطاع الخاص وقطاع الشركات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وقــد خلصــت الدراســة إلى أن معظم المدراء التنفيذيين الذين شملهم البحث يعرفون المعايير المحاسبية الجدولية. كذلك فإن جميع الشركات المدرجة في سوق دبي المالي وسوق أبو ظبي للأوراق المالــية يجهــزون حساباتهم الختامية طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية. وبالنسبة للبنوك التجارية فهي ملزمة من قبل البنك المركزي باستخدام هذه المعايير.

وقــد أعرب الكثير من المدراء المشاركين في البحث عن ضرورة تفعيل دور جمعية المحاسبين والمدققيــن بدولــة الإمــارات العربية المتحدة للعمل على تطبيق هذه المعايير على نطاق واسع في الشركات المدرجة. كما يرى معظم المدراء ضرورة تقنين استخدام المعايير الدولية بالنسبة للشركات المدرجة وتقديم مساعدة مالية لتحفيز مزيد من الشركات في اتجاه تطبيق هذه المعايير.

---

* تم تسلم هذا البحث في مارس 2005، وتم قبوله للنشر في يوليو 2005.

12. Sathe, V. (1982). ***Controller Involvement in Management***, McGraw Hill Publishers.

13. Seiler, R. E. (1966). Accounting Information Systems and Underdeveloped Nations. ***The Accounting Review***, October, pp. 652-656.

14. Musa, E.A. (1987). ***The Role of Management Accounting and Accountants in Selected Sudanese Public and Private Enterprises*** ,Ph. D Thesis, University of Bath, England.

15. Musa, E.A. (2003). "The Role of the State Audit Institution in the Financial Control of Government Entities and State-owned Enterprises". ***African Administrative Journal, CAFRAD***. Tangier: Morocco, Forthcoming.

16. Musa, E.A. (2003). ***The Role of the Government and Private Regulatory Authorities in the Regulation of the Public Auditing Profession***, unpublished paper. Faculty of Business Administration, Ajman University.

17. Ronen, J. (1991). ***Accounting and Financial Globalization***, Quorum Books Publishers, New York.

18. Radebaugh, L.H. and Gray, S.J. (1993). ***International Accounting and Multinational Enterprises***, John Wiley & Sons, New York.

19. Velayutham, S. and S. AlSegini (2002). "The Contribution of Professional Bodies To the Development of a Knowledge Economy in the United Arab Emirates: The Case of The Accountants and Auditors Association", in Proceedings of: ***the 5th Annual College of Business and Economics Conference of the United Arab Emirates University***, Al-Ain, 24-25 March, pp.948-973.

References

1. ***Al-Khaleej El-Iqtsadi,*** Daily Newspaper. (January 29, 2005), Abu Dhabi, United Arab Emirates, pp. 4-5, Issue No. 9386,.
2. Al-Bayan. Daily Newspaper, (May 6, 2002), ***"Adoption of the International Accounting standards by all Public Companies in the UAE"***, UAE.
3. Choi, F.D.S; Frost, C.A and Meek, G.K. (1999). ***International Accounting***. 3rd ed., Prentice Hall , New Jersey, USA.
4. Enthoven, A.J.H. (1973). ***Accounting and Economic Development Policy***. Amsterdam, Holland Publishing Company, The Netherlands.
5. Haller, A. and Walton, P. (1998). Country Differences and Harmonization, in: Walton, A. Haller and B. Raffournier (eds.): ***International Accounting***, International Thompson Business Press, USA, pp. 1-55.
6. Jones, C.S. (1985). "An Empirical Study of the Role of Management Accounting Systems Following Take-over or Merger". ***Accounting Organizations and Society***, Vol. 10, No. 2, pp. 177-200.
7. Kazandjis, C. (1980). ***Management Accounting and Control in A Service Organization***, Ph. D Thesis, University of Bath, England.
8. C.ley, D.T. (1980). "The Contingency Theory of Management Accounting: Achievements and Prognosis". ***Accounting Organizations and Society***, Vol. 5,No. 4, pp. 413-428.
9. Ray, G.H. (1979). ***The Development of Financial Control Systems***, Ph. D Thesis, University of Bath, England.
10. Rikabi, M.O.S. (1984). ***The Role of Accounting in the Management of Sudanese Cotton Textile Industry***, Ph. D Thesis, University of Bath, England.
11. Rosenzweig, K. (1981). "An Exploratory Field Study of the Relationships Between The Controller's Department and Overall Organizational Characteristics". ***Accounting Organizations and Society***, Vol. 6, No. 4, pp. 339-354.

seem to agree that establishment of a national body to facilitate adoption of IFRSs is essential to propagate IFRSs.

Therefore, the need for such body cannot be overemphasized. From the practical point of view, the AAA is equipped to do this job provided that it is empowered to do so. For that to happen, Law No. 22 of 1995 on organization and regulation of the auditing profession have to be amended to give the AAA more authority in licensing public auditors. The AAA is now making tremendous efforts in this direction.

The respondents' views on the weak influence of the AAA confirms previous conclusions on the AAA's inability to influence the accounting profession of the UAE (Velayutham and AlSegini, 2002, Musa, 2003). Moreover, there is no legal framework that regulates financial accounting standards in UAE. Both the Commercial Transactions Act and the Federal Law No.13 of 1988 of Commercial Companies do not spell out either the financial statements companies have to produce nor the accounting standards they have to follow.

9. Conclusions and Policy Implications

This study shows that an increasing number of companies are now aware of the IFRSs and that a significant number of the UAE companies have adopted the IFRSs at their own initiative. Getting ready for economic globalization is the driving force of this trend. It seems that these companies are keen to take advantage of integration of stock exchange at the regional and international levels.

Thus, the conclusions of this study tend to confirm the findings of a similar research carried out by the AAA of the UAE on a wider range of issues including preference for adoption of international accounting standards in UAE. The AAA's study concluded that many companies in the UAE are now using the IFRSs to prepare their financial statements (Al-Bayan Newspaper, May, 2002). Moreover, the conclusions of this study also confirm the literature on the subject at the global level (Haller and Walton, 1998).

However, the study shows that there is more room for action to help more and more interested companies adopt the IFRSs. In table 3 above, the participating finance executives have proposed a number of initiatives to this effect such as changing laws to require adoption of IFRSs, establishing a national fund to help defray costs of adopting IFRSs. The majority of managers

the positive impact which the Central Bank has over the adoption of banks of IFRSs. Likewise, the four SOEs that participated in this study seem to acknowledge the impact of the State Audit Institution on their financial accounting regulations and practices. These are directed towards protecting public money against theft and defalcations and are not based on the IFRSs (Musa, 2003).

Moreover, some of the listed companies are aware of the requirements imposed by the Dubai Financial Market and Abu Dhabi Stock Exchange. These are based on the regulations of the Stocks and Commodities Authority of the UAE. According to Article 39 of these regulations on disclosure and transparency, companies interested to get listed on these stock exchanges have to file audited financial statements for the previous year and the last quarter.

These regulations, however, stop short of requiring adoption of the IFRSs. Nonetheless, these regulations are instrumental in achieving a satisfactory level of transparency and disclosue by the listed companies on both stock exchanges. A recent study tends to confirm that businessmen on DFM are satisfied with the adequacy of financial statements produced by the listed companies for decision-making purposes.

Accordingly, 45% of 20 businessmen maintain that they are satisfied with the level of transparency and disclosure reflected by the published financial statements of the listed companies (Al-Khaleej El-Igtisadi: pp. 4-5, Jan. 2005).

Finally, some chief executives referred to the AAA as one of the private regulatory bodies. Although it was established in 1997 to promote the accounting and auditing profession, it achieved very little (Musa, 2003).

other financial institutions mentioned above must abide by this. "The Central Bank of the UAE justifies this on the ground that "Due to the wide use of the International Accounting Standards in regard to accounts of banks and other financial institutions in many countries across the world, accounting disclosures under these standards have become understandable and more acceptable world-wide and its implementation would enhance the position of banks operating in the UAE".

On the whole, therefore, our conclusions are in agreement with the existing literature according to which large and listed companies are the ones which stand to benefit most by adopting the IASs and hence are most likely to adopt IASs. This in turn tends to confirm the implicit hypothesis of this study that adoption of the IFRSs is increasing worldwide.

8. Regulation of Financial Accounting Standards in UAE

To solicit the opinion of the participating finance executives on the regulation of financial accounting, they were asked about whether they are aware of any public or private regulatory bodies in charge of issuing and implementing financial accounting standards in the UAE.32 (or 78%) finance executives have made it clear that they are not aware of such bodies.

Moreover, 35 (or 85%) of the participating executives agree that the role of the public/private bodies in the regulation of financial accounting standards in the UAE is very weak. The few who answered positively mentioned basically five public and private bodies. These include the Sharjah-based Accountants' and Auditors' Association (AAA), the State Audit Institution, the Central Bank of the UAE, Abu Dhabi Stock Exchange and Dubai Financial Market. The five participating banks see the Central Bank of UAE as the public body that affects their financial accounting systems. This is very true in view of

On one hand this shows the popularity of the IFRSs and the pressing need to adopt them. Table 3 also shows that 26 companies (63%) have adopted the IFRSs. With the exception of five commercial banks, all the participating companies of the UAE have used the IFRSs on their own initiative.

Moreover, 13 companies which adopt the IFRSs are listed on Dubai Financial Market or Abu Dhabi Stock Exchange. The 26 companies that adopted the IFRSs are all of large size and gave different reasons such as facilitation of cross border investment through capital markets, facilitation of flow of capital and goods among nations, facilitation of regional economic co-operation among the GCC countries, facilitation of economic globalization. It is interesting to note that 29 (71%) managers believe that adoption of the IFRSs is necessary for integration into the international economy.

This perception is more or less the impact of the many seminars and training sessions organized by the chambers of commerce and industry and accounting bodies in the UAE and the media on the .effect of economic globalization on the accounting profession. Some companies adopted IFRSs for other reasons. They think that adoption of IFRSs will improve transparency and credibility of their financial statements whereas others adopted IFRSs in response to a request by their external auditors.

The commercial banks operating in the UAE, however, have no option but to adopt the IFRSs. This is because the Central Bank of the UAE has required all commercial banks, finance and investment companies to adopt IFRSs.

The Central Bank of the UAE, in its circular No. 20/99 dated 25/1/1999 has resolved to adopt the International Accounting Standards for the annual accounts of commercial banks, finance and investment companies operating in the UAE with effect from the financial year 1999.Banks and

7. Adoption of the International Financial Reporting Standards (IFRSs) by the Participating Companies

Table 3 below summarizes companies' responses as to knowledge and adoption of the IFRSs, the perceived benefits of adopting IFRSs and the policies/initiatives proposed to help companies adopt the IFRSs. Accordingly, 32 (or 78%) of the responding managers are aware of the IFRSs.10 managers, on the other hand responded negatively.

Table (3)
Awareness, adoption and benefits of IASs:

Variable	No. of Finance Executives
1.Awareness of IASs: a- Yes	41
b- No	0
2.Adoption of IASs: a- Yes	26
b- No	15
3.Perceived benefits of adopting IASs: a- IASs facilitate cross-border investment through capital markets	9
b- IASs facilitate smooth flow of capital and goods among nations	9
c- IASs facilitate regional economic co-operation among the GCC member states	13
d- IASs facilitate economic globalization	29
e- Other reasons	7
4. Proposed new policies/initiatives to help companies adopt IASs: a- Change the legal system that negatively affects implementation of IASs	13
b- Establish a national fund to defray costs of adopting IASs	6
c- Establish a national regulatory body to facilitate adoption of the IASs	23
d- Change curricula of accounting programmes of the UAE universities to propagate IASs	14
e- Other	4
f- Don't know	7

Table (2)
Objectives, Types and Users
of the Financial Statements of the Participating Companies

	No. of companies
1.Financial statements companies produce:	
a- Income statement	29
b- Balance sheet	38
c- Statement of cash flow	26
2.Users of financial statements:	
a- Actual and potential investors	30
b- Employees	14
c- Banks	27
d- Suppliers	11
e- Other creditors	6
f- Customers	12
g- Government departments	16
h- The general public	2
i- Other	--

Table 2 also shows the different users of financial statements the participating companies prepare. The actual and potential investors come at the top most of the users. This is especially true for the listed companies which are required by the law to file a copy of their annual financial statements with the stock exchange authorities. Besides, commercial banks also make use of the companies' financial statements to make lending decisions.

None of the participating companies, however, prepare financial statements for the consumption of the tax authorities. This is because companies do not pay business profit tax in the UAE.

Table 1 clearly shows that 38 (or 93%) of the participating companies are either wholly-owned by the private national sector, joint ventures between the government and the national private sector or wholly owned by the government. Moreover, 30 (or 73%) of the participating companies are of large size whereas 9 (or 22%) of them are medium-sized. In terms of the legal form of the participating companies, 13 (or 32%) are organized as public shareholding companies and 14 (or 34%) are organized as limited partnerships. 4 of the participating companies are organized as state-owned enterprises (SOEs). The participating companies represent a variety of industries with the majority (17 companies or 41%) coming from the manufacturing industry. Finally, table 1 shows that 13 (32%) of the participating companies are listed on Dubai Financial Market or Abu Dhabi Stock Exchange. Three of these are also listed on Kuwait Stock Exchange. 25 (or 61%) of the participating companies, however, are not listed on local or foreign stock exchanges.

6. Objectives, Types and Users of the Financial Statements of the Participating Companies

Table 2 below shows the objectives, types and users of the financial statements which the participating companies produce. According to table 2, all the participating companies agree that the objectives of the financial statements they prepare is to provide information about the financial position, performance and changes in the financial position of companies and which is useful to a wide range of users in making economic decisions. Moreover, the majority of the participating companies produce one or more of the traditional financial statements, that is, income statement, balance sheet or cash flow statement. It is noticeable, however, that almost all the participating companies prepare balance sheets. This is mainly because these companies need balance sheet when they approach commercial banks for loans.

most out of harmonization of accounting activities. Other SOEs and private business enterprises not listed on the stock exchange were also approached. All in all, the questionnaire was mailed to 150 companies in the public and private sectors. 41 companies, however, managed to complete and return the questionnaire. Table 1 below gives the profile of these 41 companies.

Table (1)
Profile of the Participating Enterprises

1. Co. ownership:		
a-	100% government-owned	4
b-	100% owned by private national sector	25
c-	Joint venture between government and national private sector	9
d-	Joint venture between government and foreign private sector	
e-	Joint venture between national and foreign private sectors	1
f-	Unclassified companies	2
2. Company size:		
a-	Small (1-10 persons)	2
b-	Medium (11-50 persons)	9
c-	Large (51 or more persons)	30
3.Legal Form of company:		
a-	Proprietorship	3
b-	Limited partnership	14
c-	Unlimited partnership	2
d-	Public shareholding company	13
4.Company industry:		
a-	Manufacturing	11
b-	Trading	7
c-	Services (insurance, banking, hotels, hospitals, accounting, medicine, ..etc)	17
d-	Construction (real estate, roads, bridges,...etc)	4
e-	Other	2
5.Companies listed/unlisted on stock exchange:		
a-	Companies listed on stock exchange	13
b-	Companies not listed on stock exchange	28

Research Objectives

This research is designed to achieve the following objectives:

i- The primary objective is to evaluate the integration efforts of the financial accounting standards (practices) of the UAE with the IFRSs and to draw the necessary policy implications for effective harmonization.

ii- Another objective, is to narrow the literature gap on the subject which so far received little attention from accounting researchers in the country and the Gulf Co-operation Council (GCC) countries.

5. Research Methodology

Research Design

The selection of a particular research design primarily depends on the nature of the research question(s) and the available resources (staff, time and funds). The question posed by this research project looks for a statistical evidence to refute or confirm the implicit hypothesis ***that the large and listed state-owned enterprise and private businesses have adopted the IFRSs to reap the fruits of harmonization of accounting standards worldwide.*** To this end, therefore, analysis of the available and accessible records and documents produced by the various relevant government and private institutions becomes inevitable. Furthermore, the main thrust of this study seeks to investigate the current financial accounting practices and standards of a representative sample of SOEs and private business enterprises in the various sectors of the economy.

Hence, the researcher has to use sample surveys to collect data. The questionnaire used in this study includes open-ended and closed questions. Its questions centred around awareness of IFRSs, adoption of IFRSs and reasons there for, and the initiatives needed to adopt IFRSs. Finance executives (controllers) of all publicly quoted companies on Dubai and Abu Dhabi Stock Exchanges, about 34 companies, were approached to complete this questionnaire. These are basically large companies which normally benefit

Kazandjis; 1980; Sathe, 1982; Rikabi, 1984; Jones, 1985; Musa, 1987 and Otley, 1980). Haller and Walton (1998) for instance, argue that different country-specific social, economic and cultural environment culminate in accounting differences. A more comprehensive set of contingent factors is developed by Choi et al., (1999).

According to them, "every nation's accounting standards and practices are the result of a complex interaction of economic, historical, institutional and cultural factors. It is unlikely that the mix is alike in any two countries and therefore diversity is to be expected".

3. Statement of the Research Problem and Objectives

Research Problem

On the whole, this study seeks to investigate to what extent the private and state-owned enterprises of the United Arab Emirates (UAE) adopt the IFRSs. Specifically speaking, this study seeks to pose and address the following questions:

a. To what extent do the private businesses and state-owned enterprises (SOEs) of the United Arab Emirates adopt the International Financial Reporting Standards (IFRSs)? And why?

b. What measures should the UAE government and the other interested parties, such as the Sharjah-based Accountants and Auditors Association (AAA), take to fully integrate the financial accounting practices of the UAE with the IFRSs?

Furthermore, with economic globalization, accounting is certain to continue to play a pivotal role to facilitate free movement of capital and goods among different nations of the world. Thus, with the support of many interested parties "pressures for international accounting harmonization, as a means to achieve comparability, are growing". (Radebugh and Gray, 1993: p. 114). This is because accounting has to address the problem of how to communicate across national boundaries. Hence, for many accountants, the pressing question now is: "If information globalization and harmonization is to be effected, what sets of information should be globally disclosed in a systematic fashion?" (Ronen, 1991: p. viii).To this effect, the international accounting community has already made quite an effort to harmonize accounting standards the world over. Consequently, the London-based International Accounting Standards Committee (IASC), now known as the International Accounting Standards Board (IASB), was established in 1973 to achieve this objective. Since then, the IASB had designed and published many international accounting standards.

(IASs), now known as international financial reporting standards (IFRSs). Moreover many developed and developing countries, including communist China, have adopted these IFRSs. These countries find these IFRSs very useful for attracting foreign direct investment (FDI) and less embarrassing from the political point of view. Moreover, in other countries large (publicly-quoted) companies have adopted the IFRSs at their own initiative (Haller and Walton, 1998).

The shift to the IFRSs, however, is not an easy process. This is because of the so many factors that gave rise to different accounting practices in the first place which caused what is known as the international accounting problem. The contingency theory explains the contingent factors that affect the accounting practices in different countries (Ray, 1979; Rosenzweig, 1989;

have used the IFRSs to take advantage of integration of the regional and international markets.

To facilitate wide use of IFRSs, the participating CEOs have made proposals. These include empowering the Accountants' and Auditors' Association of UAE to take an active part in the regulation of the accounting profession, introducing the necessary legal framework by stock exchanges to require listed companies to use the IFRSs and to establish funds to support companies using the IFRSs.

1. Background:

Accounting, Economic Development and Economic Globalization

Accounting, as a tool of collection and communication of economic data, has an enormous potential to speed the economic development process. The role of accounting in accelerating economic development had long been emphasized when most of the developing countries had gained their independence in the early 1950s.

In fact many authors see sophisticated accounting systems as a prerequisite to economic development. "Enthoven" (1973), for instance, maintains that," It seems desirable to evaluate the relationship which exists between the economic development and accountancy in its widest sense, and the impact that the accounting approach can have in accelerating the economic development which the less developed nations so urgently require. "Seiler" (1966) also argues that, "the strength and extent of a nation's information system determines in large part the rate at which economic development will progress, and that accounting and accounting systems thus assume an important role in the development of the emerging nations".

Getting Ready for Economic Globalization
Integration of The United Arab Emirates' Financial Accounting Practices With the International Accounting Standards (IASs): Progress and Prospects*

Dr. El-Khider Ali Musa

Faculty of Business Administration
Ajman University of Science & Technology
United Arab Emirates

Abstract

Accounting, as a tool of collection and communication of economic data, has an enormous potential to speed the economic development process especially in the developing countries. Thus, for a long time, accounting has been seen by many as a product of its environment and as such it reflects the economic, political. Social and cultural environments of various countries. However, with the current economic globalization trend, accounting is certain to play a pivotal role at the global level to facilitate free movement of capital and goods among different nations of the world. This is because of its function as the language of business. In view of this many countries and companies across the world have adopted the international financial reporting standards (IFRSs) at their own initiative.

This study seeks to investigate implantation of the IFRSs by a sample of 41 private companies and state-owned enterprises in UAE. The selected companies come form different industries are mostly of large and medium size and some of them are listed on the stock exchange of Dubai and Abu Dhabi. The majority of the CEOs of the participating companies have expressed awareness of the importance of the IFRSs. Moreover, all the listed companies and the commercial banks have adopted these IFRSs. Most of these companies

* This Research was Received in July 2005, and Accepted for Publishing in Sept. 2005.

مجلة السودان للإدارة والتنمية



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

اكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

ملخصات الرسائل الجامعية



الإداري

دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان
ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٣٨٦/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٢٥٢

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك
الاشتراك السنوي • للأفراد: ٨ ريالات عُمانية. • للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً عُمانيا. الاســم: .... العنوان: ....

نظام التكلفة حسب الأنشطة (ABC)
مع دراسة تطبيقية في إحدى الوحدات الاقتصادية في سورية*

الدكتورة / منـــى خالــد فرحـــات
قسم المحاسبة
كلية الاقتصاد – جامعة تشرين
الجمهورية العربية السورية

يُعـــد نظام التكاليف جزءاً من نظام المعلومات في الوحدات الاقتصادية، حيث يقدم معلومات التكلفة اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، ومنها: القرارات المتعلقة بالتسعير، وتحديد المزيج السلعي، وتقويم أداء العاملين، وتعتمد مدى دقة هذه القرارات على مدى دقة المدخلات من المعلومات التـــي يقدمهـــا هذا النظام. ولا يمكن إغفال دور نظام المعلومات في: دعم موقف الشركة التنافسي، وضمان استمراريتها في السوق.

ويُطـــبق نظام التكاليف التقليدي بشكل واسع، ويُعرف هذا النظام بنظام التكاليف المعتمد على الحجـــم Volume – Based Costing System، حيث تُخصّص التكاليف غير المباشرة بالاعتماد علـــى مســـببات تكلفـــة Cost Drivers تعتمد على الحجم (مثل: عدد ساعات التشغيل الآلي، وعدد ســـاعات العمل المباشر)، وإن هذه المسببات لا تعكس العلاقة السببية لاستهلاك المنتجات والخدمات للموارد المتاحة.

ونبّهت العديد من الدراسات إلى مشكلة تخصيص التكاليف غير المباشرة، وأهمية تطوير نظم التكاليف، والتركيز على إدارة التكلفة، من أجل تخفيض التكاليف، وتحسين الأداء.
(Arora, 1994- P.205; Frank et. al., 1989)

وقـــد تضـــافرت عدة عوامل نبهت إلى حاجة الوحدات الاقتصادية لتبني نظام تكاليف كفء يبيـــن: تكلفة الأنشطة المنجزة، وتكلفة الجودة، وتكلفة وربحية كل من المنتجات والخدمات المقدمة، والزبائن ومناطق التسويق وقنوات التوزيع المختلفة، ونذكر من هذه العوامل:

---

* أجيزت هذه الرسالة في 2004/5/20 من قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد – جامعة دمشق، تحت إشراف الأستاذ الدكـــتور / حســـين القاضـــي أستاذ المحاسبة في جامعة دمشق. ومشاركة الأستاذ الدكتور / أحمد حسين، أستاذ المحاسبة الإدارية ونظم المعلومات في جامعة الإسكندرية – مصر.

1- تتصـــف بيئة اليوم بالمنافسة الشديدة- المحلية والدولية- بين الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء، بسبب: الانفتاح الكبير في التجارة الدولية، وتسابق الشركات لكسب رضاء الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات متنوعة بتكلفة منخفضة وجودة عالية.

2- ظهـــر ما يعرف بمفهوم "خدمة العميل"[1]، وتبيّن للشركات: أهمية الاستماع إلى الزبائن ومعرفة حاجـــاتهم ورغباتهم، والعمل على رفع مستويات الخدمة، وجعل خطوط المنتج انسيابية، ووضع تصميمات المنتج بالانسجام مع رغبات الزبائن من أجل زيادة الأرباح.
(Gouillart & Sturdivant, 1994- pp. 117-123)

3- ظهـــر ما يعرف بمفهوم "الإدارة الاستراتيجية"، الذي يُعرّف بأنه: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بـــنمو المنشـــأة وربحيـــتها فـــي الأجـــل الطويل، من أجل: دعم الاستراتيجية التنافسية للمنشأة، والمساعدة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية (عربي، 1999- ص 169-223).

ويقصد بالاستراتيجية التنافسية: (السكري، 1998- ص 342)

- اســـتراتيجية التفوق في مجال التكلفة Cost Leadership Strategy: أي: تقديم منتجات وخدمات بتكلفة منخفضة مع المحافظة على الجودة.
- استراتيجية تميّز المنتج Differentiation Strategy: أي تقديم منتجات وخدمات متميزة على المنتجات والخدمات المماثلة من حيث: الجودة، أوالسعر، أو التقانة.
- اســـتراتيجية التركـــيز: أي التركـــيز علـــى خط إنتاجي معين، أو سوق معينة، أو عملاء معينين، مما يساعد على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة أكبر وتكلفة أقل.

4- اتجـــه الاهـــتمام نحو إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، وأصبح ينظر إلى الجودة على أنها تمثل: التكلفة المنخفضة، والإنتاجية المرتفعة، والعيوب الصفرية، والميزة التنافسية Competitive Advantage، والســـلامة المهنـــية، والروح المعنوية المرتفعة والتثقيف المستمر للعامليـــن، ورضاء المستهلك، وحصة سوقية أكبر، وبالتالي أرباح مرتفعة. ولم يعد ينظر إليها من تلك الزاوية الضيقة، على أنها: أسلوب اختبار وفحص نهائي. (عربي، 1997 – ص 213).

[1] يُقصد بمفهوم خدمة العميل: "مجموعة من الأنشطة التي ينتج عنها تحسين الخدمة المقدمة للعملاء، أي: الأنشطة التـــي تؤدي إلى تقديم السلعة في الوقت والمكان المناسبين للعميل، إضافة إلى الأنشطة التي تتم بعد البيع، مثل: تدريب العميل على استخدام المنتج". وتعد خدمة العميل جزءاً مكملاً للاستراتيجية التسويقية. (عرفة، 1999 ص ص 227 – 231).

وأصـــبح يُنظر أن كلاً من: التكلفة والجودة والزمن والابتكار، يمثل عوامل النجاح الأساسية من أجل ضمان استمرار الوحدات الاقتصادية.

وتتركز أهم الانتقادات التي تعرض لها نظام التكاليف التقليدي في النواحي التالية:

- الهدف من النظام.
- توقيت البيانات وتشوهها.
- عدم مناسبة المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية وتقويم الأداء.

ففـــي عام 1903 صُمم نظام التكاليف التقليدي المعياري من قبل G. Charter Harrison، وفي عام 1925 طُورت معظم التطبيقات المستخدمة هذه الأيام. ويمكن نسب هذا الركود في تطوير نظـــام التكالـــيف إلى: أنه يتم الطلب على بيانات التكلفة من أجل إعداد تقارير المحاسبة المالية، ويتم إغفـــال أهمـــية هـــذه البيانات من أجل: تلبية حاجة الإدارة، وتوفير البيانات اللازمة لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية. (Drury, 1992- pp. 796-797)

كانـــت معلومـــات الـــتكلفة التي يقدمها نظام التكاليف التقليدي كافية لتلبية حاجات إعداد التقارير المالية، وكانت تكلفة الاحتفاظ بنظامين لمحاسبة التكاليف– الأول: من أجل الوفاء بأغراض إعداد التقارير المالـــية الخارجـــية، والثاني: للوفاء بالأغراض الإدارية الداخلية– مرتفعة، لذلك لم ترَ الشركات أي داعٍ للاحتفاظ بنظامين لمحاسبة التكاليف، وذلك بسبب انخفاض تكلفة الفرصة الضائعة الناتجة عن عدم استخدام نظام تكاليف يقدم معلومات تكلفة أكثر دقة وأكثر تفصيلاً. (Grover & Akers, 1987- p. 59)

لكـــن لـــم يعد نظام التكاليف التقليدي ملائماً للتطبيق في بيئة اليوم، التي تتصف بالتحول من نظام الإنتاج اليدوي إلى الميكانيكي إلى المؤتمت إلى تطبيق السيبرنتيك.

وإن اتجـــاه الشـــركات الصـــناعية إلـــى استخدام نظم التصنيع المتكاملة باستخدام الحاسب Computer - Integrated Manufacturing Systems (CIMS)، أدى إلـــى حـــدوث تغـــير جوهـــري في بنية التكلفة، حيث يتم تنسيق ومراقبة تدفق المواد والعمالة والتكاليف غير المباشرة من خلال الآلات المؤتمتة في المصنع. وتتضمن هذه النظم ما يلي: (Lewis, 1995- p. 100)

- التصميم بمساعدة الحاسب Computer-Aided Design.
- التصنيع المؤتمت باستخدام الحاسب Computer- Automated Manufacturing.
- نظام التصنيع المرن(1) Flexible Manufacturing System.
- إدارة الإنتاج والمخزون Production & Inventory Management.

مما أدى إلى ازدياد أهمية التكاليف غير المباشرة، وانخفاض نسبة تكلفة العمالة المباشرة إلى التكلفة الكلية للمنتج، وحدوث تشوهات في بيانات التكلفة المحسوبة وفقاً لنظام التكاليف التقليدي.

ويقتصر اهتمام نظام التكاليف التقليدي على تقييم المخزون، وبيان تكلفة البضاعة المباعة، للوفاء بأغراض إعداد القوائم المالية الخارجية وقوائم الضريبة، ولا يركز على الوفاء بحاجة الإدارة إلى المعلومات التفصيلية المتعلقة بكل منتج.

هذا ولا يمكن استخدام نظام تكاليف وحيد من أجل أداء ثلاث وظائف أساسية هي: (Kaplan, 1988)

1- تقييم المخزون، وبيان تكلفة البضاعة المباعة.

2- الرقابة على العمليات، وتقديم تغذية راجعة للمديرين حول الموارد المستهلكة (مثل: العمالة، والمواد، ومستوى الطاقة، والتكاليف غير المباشرة) خلال الفترة.

3- قياس تكلفة كل منتج على حده.

وبما أن بيانات التكلفة المحسوبة وفقاً لنظام التكاليف التقليدي هي متأخرة جداً ومجمعة جداً ومشوهة جداً، فهي غير مناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والرقابة على التكلفة، وتحسين الإنتاجية، والتسعير، وطرح منتجات جديدة، واستبعاد المنتج، وتقويم أداء المديرين. (Johnson & Kaplan, 1987- pp. 22-30)

وفي مسح قامت به إحدى كبريات شركات التدقيق في العالم سنة /1989/ على عينة من الشركات الأمريكية، تبين ما يلي: (محمد، والكخن، 1997- ص 621)

---

(1) "هو سلسلة من عمليات التصنيع المراقبة بوساطة الحاسوب التي يمكن تعديلها بسهولة، من أجل صنع عدة أنواع من المنتجات". (Delaney, 1998- p. 53)

- يُحسب معدل تحميل التكاليف غير المباشرة بالاعتماد على مسببات تكلفة تعتمد على الحجم، مثل: تكلفة العمل المباشر، وعدد ساعات العمل المباشر، وعدد ساعات تشغيل الآلات، وعدد الوحدات المنتجة، وتكلفة المواد المباشرة.
- تستخدم أكثر من (70%) من شركات العينة أكثر من أساس تحميل واحد، لأنها تدرك خطأ الاعتماد على أساس تحميل وحيد.

ووفقاً لنظام التكاليف التقليدي يتم تقييد النظرة إلى تكلفة المنتج على أنها تتضمن فقط التكاليف المتعلقة بالإنتاج، ولا تُخصّص تكاليف البيع والتسويق والتكاليف الإدارية للمنتجات، ولم يعد ذلك ملائماً في بيئة اليوم التي تتصف بارتفاع تكاليف البيع والتسويق والتكاليف الإدارية، نتيجة الاهتمام بتطبيق برامج الجودة الشاملة، والاهتمام بالبيئة، والسعي للحصول على رضاء الزبون.

مما سبق يتبين: عدم إمكان الاعتماد على المعلومات التي يقدمها نظام التكاليف التقليدي، من أجل دعم جهود تخفيض التكلفة، وتحسين الأداء.

كما يتبيّن ضرورة استخدام نظام تكاليف جديداً، يدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، ويساعد على:

- إدارة التكلفة.
- ترشيد توزيع الموارد المتاحة.
- التركيز على الزبون.
- دعم الاستراتيجية التنافسية.
- دعم عملية التحسين المستمر(1) Continuous Improvement (عن طريق إدارة الجودة الشاملة).

(1) التحسين المستمر هو أساس إدارة الجودة الشاملة، إنه: عملية غير منتهية تعني التحسين باستمرار، وتنظر إلى العمال على أنهم خبراء لأن لديهم معرفة مفصلة عن طريقة العمل، ويتم الاعتماد عليهم لتحسين العملية. وتُشكل فرق العمل من العمال، وتنحصر مهمة المديرين والمشرفين في الإشراف على الفريق للتأكد من أن لديه الموارد اللازمة للقيام بمهمته. (Cordon, 1997- p. 309)

- دعم عملية التحسين غير المستمر (عن طريق إعادة هندسة العملية Process Reengineering).

فـــي أواخـــر الثمانينات من القرن العشرين قدمت دراسة (Cooper & Kaplan (1988-b نظـــام تكلفـــة جديد يسمى نظام التكلفة حسب الأنشطة (Activity– Based Costing (ABC، من أجل: حل مشكلة تخصيص التكاليف غير المباشرة، وتوفير بيانات تكلفة أكثر دقة من أجل دعم موقف الشركة التنافسي.

وبيّنـــت هذه الدراسة أن نظام ABC يرتكز على فكرة مفادها: أن أنشطة الشركة كافة تدعم إنـــتاج البضـــائع والخدمـــات وتسـليمها، ويجب تتبع تكلفة الموارد للأنشطة، وتتبع تكلفة الأنشطة للمنتجات، وبذلك تُحوّل معظم التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

هذا ويعد نظام ABC أحد الابتكارات الهامة في مجال محاسبة التكاليف.

وبالرجوع إلى تجارب العديد من الشركات التي تبنت تطبيق نظام ABC، اتضح للباحثة أن تطـــور هذا النظام قد مرّ بعدة مراحل، ففي حين اقتصر تطبيقه لأول مرة في حدود المصنع، إلا أن ذلك التطبيق توسع خارج حدود المصنع ليشمل مستوى الشركة ككل، كما تم التحول من نظام ABC إلى نظام الإدارة حسب الأنشطة (Activity- Based Management (ABM.

ويعـــد نظـــام ABC جزءاً من نظام ABM، حيث يُعتمد على المعلومات التي يقدمها نظام ABC من أجل: تحسين الأداء، ودعم الميزة التنافسية. ويُستخدم مصطلح إدارة التكلفة حسب الأنشطة (Activity- Based Cost Management (ABC/M للإشارة إلى نظام ABM.

كمـــا طـُــبّق "نظام إدارة التكلفة والأداء المتكامل" Integrated Cost and Performance (Management System (ICPMS، حيـــث تم تكامل نظام ABC مع النظم الأخرى المستخدمة في المنظمة.

انتشـــر تطبيق نظام ABC/M في العديد من دول العالم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1992 طُبّق نظام ABC/M في أقل من 100 منظمة، وفي عام 1998 طُبّق هذا النظام في أكثر من 20000 منظمة. (Kolb & Donnelly, 1999- p. 20)

وبـــدأ تطبـــيق نظام ABC في الشركات الصناعية الكبرى، وبعد ذلك انتشر تطبيقه ليشمل العديـــد مـــن المنظمات الخدمية ومنظمات القطاع العام. إذ لم تكن المنظمات الخدمية تهتم بتخفيض

التكاليف، وتحسين الجودة وكفاءة أداء العمليات، وذلك لأنها كانت تعمل في بيئة خالية من المنافسة، وكان أغلبها مملوكاً من قبل الحكومة، مثل الشركات التي تعمل في قطاع النقل والبنوك. لكن مع تعرض المنظمات الخدمية للمنافسة، ظهرت الحاجة إلى فهم تكلفة الخدمات المقدمة، وتكلفة الزبائن، والاهتمام بتحسين الجودة وكفاءة أداء الأنشطة، وترشيد توزيع الموارد. وتعد الشركات الخدمية المرشح المثالي لتطبيق نظام ABC.

هذا وقد أكدت الباحثة على ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال محاسبة التكاليف، وأهمية إلقاء الضوء على نظام ABC، وبيان المنافع المحتملة من استخدامه، من أجل تحسين نظم محاسبة التكاليف المستخدمة في وحداتنا الاقتصادية، وذلك انطلاقاً من أهمية نظام محاسبة التكاليف في تقديم بيانات التكلفة المناسبة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

مشكلة البحث:

تعد الشركتان العامتان لمرفأي اللاذقية وطرطوس شركتين عامتين خدميتين تتبعان لوزارة النقل، وتقوم هاتان الشركتان بخدمة عمليات تناول البضائع الواردة والصادرة بحراً عن طريق مرفأي اللاذقية وطرطوس، وما يتبع ذلك من خدمات تقدم للبضائع والسفن التي تنقل هذه البضائع، كما تقدم خدماتهما للسفن السياحية التي تؤم مرفأي اللاذقية وطرطوس.

وبالعودة إلى نظام محاسبة التكاليف النوعي، الذي أعتمد تطبيقه في هاتين الشركتين من قبل اللجنة الاستشارية للنظام المحاسبي الموحد بتاريخ 1986/4/5، اتضح للباحثة أنه يعتمد على استخدام أسس تخصيص تعتمد على الحجم (مثل: عدد العاملين)، ولا يبين تكلفة الأنشطة المنجزة أو الخدمات المقدمة، على الرغم من أهمية ذلك من أجل: تحسين عملية اتخاذ القرار، وتوجيه جهود تخفيض التكاليف.

كما تبيّن أن هذا النظام يأخذ بنظرية التكاليف الإجمالية، حيث لا يفصل تكلفة الطاقة غير المستغلة في بند مستقل، على الرغم من أهمية معرفة نسب استغلال الطاقات المتاحة (من: عمال تناول البضائع، وأرصفة، ومخازن، ووسائل نقل برية، ووسائل نقل بحرية)، مما يؤدي إلى: تشوه بيانات التكلفة، وبطء عملية اتخاذ القرار.

وقد بينت إحدى الدراسات أهمية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسعير خدمات ومرافق الموانئ البحرية، بالاستناد إلى: بيانات التكلفة، والاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة، وأهمية عدم النظر إلى أن

الميناء يشكل مصدراً للإيرادات العامة وإغفال دوره في خدمة التجارة الخارجية. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا- 1993)

وبهـدف مـنح المرونة لإدارة هاتين الشركتين أعتمد تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف، ومُنحت هاتين الشركتين الصلاحيات كافة التي من شأنها تحسين الأداء، وتخفيض التكاليف.

وتـم التأكـيد على مسؤولية هاتين الشركتين في مجال: العمل على التشغيل الأمثل للطاقات المتاحة، وترشيد الإنفاق ولاسيما خارج المفاصل الإنتاجية، وتخفيض زمن الدورة الإنتاجية للسفينة، وذلك من خلال: رفع كفاءة العاملين، وإعادة توزيع اليد العاملة بما يخدم تحقيق أهداف الشركة. وتم التأكـيد علـى ضـرورة تطوير نظم التكاليف الفعلية والمعيارية. (القرار رقم /5011/ الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء).

وبهـدف رفـع سوية الخدمات المقدمة، سُمح لإدارة هاتين الشركتين باعتماد مبدأ فصل الإدارة عـن الملكية في المشاريع الاستثمارية والخدمية العائدة لهما، وسُمح لهما بإعطاء جهات محلـية أو عربـية أو أجنبية حق إدارة بعض مرافق المرفأ أو أقسامه أو أرصفته ومنشآته، بما يحقـق توفـر خدمات متطورة تشجع الشركات والخطوط الملاحية وأصحاب السفن على ارتياد المرافئ السورية. (الأسباب الموجبة لاعتماد مبدأ فصل الإدارة عن الملكية في الشركتين العامتين لمرفأي اللاذقية وطرطوس).

تـرى الباحـثة أهمية تطبيق نظام ABC في هاتين الشركتين، وأن هذا النظام يشكل ركيزة أساسـية لتطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف، ومبدأ فصل الإدارة عن الملكية، لأنه: يقدم البيانات المتعلقة بأماكـن وجـود طاقة فائضة، وأماكن وجود عجز في الطاقة على مستوى كل نشاط على حده، كما يسـاعد علـى: بـيان الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة، وإعادة ترشيد توزيع الموارد، وتوجيه جهود تخفيض التكاليف.

هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على نظام ABC، بصفته نظام تكاليف جديداً صُمّم أصلاً للوفـاء بحاجـة الإدارة إلى المعلومات لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، ومن أجل: دعم الاستراتيجية التنافسية، ودعم جهود التحسين المستمر، ودعم التحسين غير المستمر.

ولن يتم التوسع في الحديث عن أساليب إدارة التكلفة الحديثة الأخرى، إلا بما يخدم الهدف من هذا البحث.

وسيتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هــل هــناك حاجة إلى استخدام نظام تكاليف جديداً، أم يمكن الاكتفاء بالقيام بمجرد تعديل لنظام التكاليف التقليدي المستخدم؟
- ما المقصود بنظام ABC، وما هي مجالات تطبيقه؟
- ما هي مراحل تطور نظام ABC؟
- ما هي المقومات الأساسية لنظام ABC؟
- ما هي شروط تطبيق نظام ABC؟

كما سيتم التحقق من صحة الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: لا يمكــن الاســتناد إلى البيانات التي يقدمها نظام التكاليف المستخدم في الشركتين العامتين لمرفأي اللاذقية وطرطوس من أجل اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الثانية: الحاجة إلى تطبيق نظام تكاليف جديداً مؤتمتاً في هاتين الشركتين.

كمــا يهــدف البحث إلى إعداد نموذج ABC يمكن تطبيقه في كل من الشركتين العامتين لمرفأي اللاذقية وطرطوس، بحيث يجسّد نظرة الباحثة نحو نظام ABC، وأهم القضايا التي يجب الاهــتمام بهــا، بمــا يــتوافق مع وجهة نظر بعض الدراسات السابقة، ويتعارض مع وجهة نظر دراسات أخرى.

وســيتم التحقق من منافع تطبيق نظام ABC في هاتين الشركتين، والمتمثلة في دقة حساب التكلفة، وتوجيه جهود تخفيض التكاليف، وتحسين الأداء، وترشيد توزيع الموارد المتاحة.

منهج البحث:

لتحقيق هدف البحث اتُّبع منهج خليط بين المنهج الاستنباطي، والمنهج الاستقرائي.

ففــي الفصول الأربعة الأولى اتُّبع المنهج الاستنباطي، وتم الرجوع إلى العديد من الدراسات الــنظرية المــتعلقة بــنظام ABC، مــن أجل بيان مفهوم نظام ABC، ومراحل تطوره، ومقوماته الأساســية. كمــا تم القيام بدراسة تحليلية للنماذج المختلفة المتعلقة بنظام ABC، من أجل بيان نقاط التشــابه والاخــتلاف بين هذه النماذج. كما تم الاطلاع على تجارب العديد من الشركات التي تبنت تطبــيق نظام ABC، من أجل بيان مجالات تطبيق هذا النظام، ومنافع ذلك التطبيق، والتعرف على أهم الشروط التي يجب توفرها للتحقق من مدى ملاءمة هذا النظام للشركة المعنية.

وفي الفصل الخامس أتّبع المنهج الاستقرائي، من أجل التحقق من إمكان تطبيق نظام ABC في الشركات العاملة في قطاع الموانئ بشكل عام، وفي الشركتين العامتين لمرفأي اللاذقية وطرطوس بشكل خاص.

ومن أجل التحقق من صحة فرضيتي البحث، تم القيام بدراسة تحليلية انتقادية لنظام التكاليف المستخدم في هاتين الشركتين، وتم تحليل بيانات التكلفة الواردة في حسابات مراكز التكلفة العائدة لهاتين الشركتين خلال الفترة الزمنية (2000-2002)، وتمت العودة إلى عدد من أوامر الصرف العائدة للشركة العامة لمرفأ اللاذقية.

وتم اللجوء إلى استخدام أسلوب إستمارة الاستبيان، من أجل تعزيز النتائج التي توصلت إليها الباحثة، وبيان مدى إدراك العاملين لأهمية تغيير نظام محاسبة التكاليف.

وقامت الباحثة بوضع نموذج يلائم طبيعة عمل هاتين الشركتين، وبسبب عدم وجود قواميس نشاط معيارية فيما يتعلق بالمرافئ، تم اللجوء إلى أسلوب الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع المعنيين في هاتين الشركتين، من أجل التعرف على الأنشطة المنجزة والمهمات التي يتضمنها كل نشاط، من أجل وضع قاموس للنشاط.

وقامت الباحثة بإضافة العديد من المفاهيم من أجل تكييف نظام ABC حسب طبيعة عمل هاتين الشركتين، ومن خلال هذا النموذج قامت الباحثة بتطوير نظام ABC من خلال:

- توسيع البنود التي تدخل ضمن تكلفة الموارد.
- التمييز بين تكلفة المرض العرضي وتكلفة المرض المهني، عند حساب تكلفة العمالة.
- التمييز بين تكلفة الصيانة الدورية وتكلفة الصيانة الطارئة، عند حساب تكلفة الموارد غير المتعلقة بالعمالة، مثل: الآليات، والتجهيزات.
- التمييز بين تكلفة الطاقة غير المستغَلة الاحتياطية، وتكلفة الطاقة غير المستغَلة الفائضة.

وتم بيان كيفية حساب كل من: تكلفة النشاط، وتكلفة الطاقة غير المستغَلة الاحتياطية، وتكلفة الطاقة غير المستغَلة الفائضة، وتكلفة الخدمات المقدمة.

هيكـــل البحـــث:

يُقســـم البحـــث إلى: مقدمة وخمسة فصول، وتُعرض في نهاية البحث: النتائج والتوصيات، وملحق يبين قائمة إستمارة الاستبيان، وقائمة بالمصطلحات العلمية المعتمدة، والمراجع.

تـــم في الفصل الأول بيان المرحلة الأولى من تطور نظام ABC، والتي تتمثل في استخدامه مـــن أجـــل الحصـــول علـــى بيانات تكلفة أكثر دقة من البيانات التي يقدمها نظام التكاليف التقليدي. وعُرضت أهم القضايا التي استند إليها، وأهم الاختلافات بين هذا النظام ونظام التكاليف التقليدي، وتم الاطلاع على العديد من النماذج التي وضعها الباحثون فيما يتعلق بتطبيق نظام ABC، وأُلقي الضوء علـــى أهم الانتقادات التي وُجهت له، والتي ساهمت في تطويره وتلافي العيوب التي اتصف بها في هذه المرحلة من مراحل تطوره.

وركـــز الفصل الثاني على بيان المرحلة الثانية من تطور نظام ABC، حيث يُنظر إليه على أنه جزء من نظام الإدارة حسب الأنشطة، وتم الاستفادة من البيانات التي يقدمها من أجل دعم عملية التحسين المستمر. وبُيّنت تجارب بعض الشركات الصناعية والخدمية التي تبنت تطبيق نظام ABC، والمنافع التي جنتها من ذلك التطبيق.

وركـــز الفصل الثالث على بيان المرحلة الثالثة من تطور نظام ABC، والمتمثلة في تكامل نظام ABC مع بقية النظم المستخدمة في المنظمة، وذلك من أجل الاستفادة من المنافع كافة المرجوة من تطبيق نظام ABC/M.

وركز الفصل الرابع على بيان أهم الأمور الواجب أخذها في الحسبان قبل البدء بتطبيق نظام ABC، مـــن أجـــل ضـــمان التطبـــيق الناجح لهذا النظام، وبُيّنت الأسباب الكامنة وراء فشل بعض الشركات في تطبيق نظام ABC، وذلك من أجل الاستفادة من تلك التجارب.

وركـــز الفصـــل الخامس على تقويم نظام التكاليف المستخدم في الشركتين العامتين لمرفأي اللاذقـــية وطـــرطوس، والتحقق من توفر شروط تطبيق نظام ABC، وبيان نموذج ABC المقترح تطبيقه من قبل الباحثة في هاتين الشركتين، والتحقق من المنافع المرجوة من هذا التطبيق.

توصيـــات البحـــث:

لا بد من القيام بخطوات جادة من أجل تحسين نظم التكاليف المطبقة في جهات القطاع العام بما يكفل تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين عملية الرقابة على التكلفة، بخاصة بعد إثبات فشل نظم التكاليف التقليدية في تقديم البيانات الملائمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

بمـــا أن نظام التكاليف المستخدم في الشركتين العامتين لمرفأي اللاذقية وطرطوس قد أثبت فشله كنظام يمكن الاستناد إليه للحصول على معلومات تكلفة دقيقة والرقابة على التكلفة، لذلك توصي الباحثة بالإسراع في تبني تطبيق نظام ABC كنظام يدعم عملية اتخاذ القرارات.

إن سعي الشركتين المذكورتين إلى أتمتة العمل، واستخدام الحاسوب بشكل واسع، وبناء قاعدة معلومات شاملة، يمثّل تربة خصبة وأساساً متيناً يمكن الاستناد إليه من أجل تطبيق نظام ABC.

إن اســـتخدام قـــاموس نشاط معياري في هاتين الشركتين، يمكّن من الرقابة على التكلفة من خلال إتاحة إمكانات المقارنة بين البيانات التابعة لهما، مما يسهم في دعم جهود التحسين المستمر.

لا بـــد مـــن الأخذ في الحسبان أن تطبيق نظام ABC لا يعد سلاحاً فعالاً للتخلص من جميع المشكلات التي تواجه العمل، بل إنه أداة لتوجيه الانتباه إلى أماكن وجود الخلل، وهو ليس أداة لاتخاذ القرار، ولا بد من القيام بدراسات خاصة من أجل اتخاذ القرار.

مثلاً، إنه يوجه النظر إلى أماكن وجود مورد مقيد، ولا بد من القيام بدراسات خاصة لدراسة السبل الكفيلة باستبعاد القيود، كما إنه يوجه النظر إلى أماكن وجود طاقة غير مستغلة فائضة، ولا بد مـــن القيام بدراسات خاصة من أجل اتخاذ القرار الذي يضمن تحويل هذه الطاقة إلى طاقة منتجة أو العمل على استبعادها.

عـــند تطبـــيق نظـــام ABC في قطاع الموانئ، لا بد من التمييز بين تكلفة العلاج والدواء المقدميـــن للعامل نتيجة إصابته بمرض عادي، وتكلفة العلاج والدواء المقدمين للعامل نتيجة إصابته بمرض مهني أو مرض طارئ.

عـــند تطبيق نظام ABC في قطاع الموانئ، لا بد من التمييز بين تكلفة الطاقة غير المستغلة الاحتياطية، وتكلفة الطاقة غير المستغلة الفائضة، ويساعد ذلك على اتخاذ القرارات المتعلقة باستبعاد الطاقة غير المستغلة الفائضة، أو توظيفها في مجالات أكثر إنتاجية.

عند تطبيق نظام ABC في قطاع الموانئ، لا بد من التمييز بين مصاريف الصيانة الدورية، ومصـــاريف الصيانة الطارئة، وعدم تحميل مصاريف الصيانة الطارئة للخدمات المقدمة، لأنها تمثل الهدر وعدم الكفاءة.

تُعـــدّ هـــذه الدراســـة مساهمة في تطبيق نظام ABC في الشركتين العامتين لمرفأي اللاذقية وطرطوس، وإن أتمتة العمل في هاتين الشركتين قد يؤثر على الهيكل التنظيمي، وآلية توزيع العمل، لذلـــك توصي الباحثة بالتمهل في تطبيق نظام ABC ريثما يتم الانتهاء من أتمتة العمل، وبناء قواعد البيانات، ويسهّل ذلك ضمان التطبيق الفعال لهذا النظام.

لا بد من تحديث نظام ABC والتأكد من سلامته على أساس مستمر، حيث قد تتغير الأنشطة ومسبباتها ومقدار مسبب التكلفة مع مرور الزمن، وذلك بسبب إضافة أنشطة جديدة أو استبعاد بعض الأنشطة، أو تطبيق برامج الجودة الشاملة.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربى.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً .
- قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً .

داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (....................) سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (....................) تاريخ : / / 20

بمبلغ (....................) دولار امريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .

موسوعة الإدارة العربية الإسلامية



المنظمة العربية للتنمية الإدارية

أهمية الموسوعة

لم تدرس الإدارة العربية الإسلامية بصورة شاملة، وهناك جوانب منها لم تُبحث حتى الآن، كما أن كثيراً مما درس منها لم يتوافق مع مناهج البحث العلمي الرصين، من هنا جاءت الحاجة لسد الفراغ في المكتبة العربية الإسلامية، بحيث يتاح للقارئ العربي المهتم أن يطلع على التراث العربي الإسلامي في مجال الإدارة، وما يتصل بها من إدارة الحكم والسياسة والمال. وقد ارتأت المنظمة العربية للتنمية الإدارية أن تضع بين يدي المهتمين بالإدارة الحديثة والتراث العربي الإسلامي موسوعة علمية متكاملة في الإدارة العربية الإسلامية.



جاء ذلك لأن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تدرك مدى افتقار المكتبة العربية إلى وجود نموذج للإدارة العربية الإسلامية، يمكن من خلاله بناء نظام إداري معاصر يسهم في دفع عجلة التنمية الإدارية، من منطلق أصالة التراث العربي الإسلامي ... فكرا وممارسة، فالأمم لا يمكن أن ترتقي في معارج الحاضرة دون فهم كامل لجذورها الماضية، وفهم حقيقي لإمكاناتها الحالية التي تساعدها على بناء مستقبل أكثر ازدهارا، كما أن الفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن أن يكون مصدراً أساسيا يوضح مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتستشرف آماله ... آملين أن يكون هذا، سبيلاً لإغناء الفكر العالمي.

إن أهمية الموسوعة تنبع من تناولها للتطور التاريخي للإدارة العربية الإسلاميه وواقعها في الفترات ما بين القرن الأول الهجري (السابع الميلادي)، والقرن الثالث عشر الهجري (التاسع عشر الميلادي)، بحيث تتناول الفكر الإداري العربي الإسلامي من حيث نشأته وتطوره وتنوعه، مع عدم إغفال الاستفادة من الأداء والدراسات الحديثة في الإدارة، لتوفر المجال لدراسات مقارنة بين مفاهيم الإدارة العربية الإسلامية والمفاهيم الحديثة.

ومن كل هذا ترجو المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعد أن تحول حلمها - الذي بدأ في السبعينيات - إلى واقع عملي ملموس بخروج هذه الموسوعة إلى حيز الوجود أن تسهم في إبراز الدور العربي الإسلامي في الفكر الإداري، وأن توفر المجال للتفاعل مع الفكر الإداري المعاصر وإثرائه.

أهداف الموسوعة

إن هذه الموسوعة موجهة إلى المتخصصين من ممارسين وباحثين وخبراء في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال والسياسة والاقتصاد والتراث العربي الإسلامي، والموضوعات ذات الصلة، وتهدف في مجملها لتحقيق ما يلي:

- التعريف بطبيعة الإدارة العربية الإسلامية ومكوناتها وقيمتها وإسهاماتها.
- توفير مصدر أساسي علمي لوضع مفاهيم أو نظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتسهم في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية جديدة.
- إثراء الفكر الإداري العربي الإسلامي بمفاهيم ومبادئ وممارسات تتمشى مع الإطار العام لمنطلقات التنمية الإدارية في الوطن العربي في هذا القرن.
- تمثل الموسوعة إضافة مهمة إلى الدراسات المتعلقة بالحضارة العربية الإسلامية.



محتويات الموسوعة

تتكون الموسوعة من أربعة عشر محوراً (موضوعاً رئيساً) تغطي جميع الموضوعات ذات الصلة بالعلوم الإدارية وأهداف الموسوعة، وقد تم إخراجها في سبعة مجلدات، يحتوي كل مجلد على محورين (موضوعين رئيسين)، روعي فيهما الانسجام والعلاقة التي تربطهما معا قدر الإمكان.

إقتناء الموسوعة

تم تحديد سعر بيع رمزي للموسوعة أقل من تكلفتها، بهدف إتاحة الموسوعة لأكبر عدد ممكن من الباحثين والمهتمين دون أن يشكل السعر عبئاً على كاهلهم.

النسخة الورقية:
تقع الموسوعة في سبعة مجلدات من حجم قطع الوسط، ومكونة من 4250 صفحة، مجلدة تجليد فاخر.

النسخة الإلكترونية:
مكونة من C.D واحد مزود بمحرك بحث نصي بسيط يسمح باسترجاع المعلومات من الموسوعة بالبحث عن كلمة أو أكثر، وتظهر الكلمة المطلوبة في نصها بلون مميز أينما وردت بالموسوعة.



- سعر النسخة المطبوعة: (شامل أجور الشحن)
☐ 100 $ للأفراد ☐ 200 $ للمؤسسات
- سعر النسخة الإلكترونية: (شامل أجور الشحن)
☐ 50 $ للأفراد ☐ 150 $ للمؤسسات
- سعر تشجيعي لدعم الموسوعة: ☐ 1000$

Special Issue in Accounting

ISSN1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 25 No. 2 2005



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT

ردمد 5453-1110



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

المجلد السادس والعشرون العـدد الأول- يونيو - (حزيران) 2006



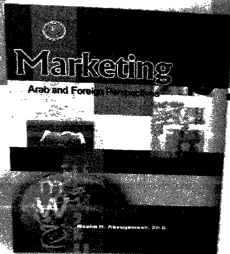
- مدى توفر مقومات أنظمة تكاليف ملاءمة في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة(دراسة ميدانية)
- تحليل أهمية عناصر الرقابة الداخلية لمراقبي الحسابات: دراسة استكشافية لعينة من مراقبي الحسابات بالعراق
- العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى
- تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق
- نموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة
- An Empirical Study of Strategic Alignment Between Human Resources, Manufacturing, and Business Strategies: Its Influence on Business Performance.

تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية

Marketing

Arab and Foreign Perspectives

التسويق من المنظورين العربي والأجنبي



تأليف : أ.د. نعيم حافظ أبو جمعة
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية ، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي - سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية - وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، وبصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي 628 صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج - يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج - أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيراً، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق

وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطـــوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر، ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



الرقم الدولي
المعياري للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد السادس والعشرون | العدد الأول | يونيو (حزيران) 2006



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

- قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):
  - ($30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
  - ($50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.
- تسدد الاشتراكات:
  - بموجب شيك مصرفي باسم (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) بكامل القيمة، على أن يتحمل المشترك العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك.
  - التحويل على حساب المنظمة العربية للتنمية الإدارية لدى البنك التجاري الدولي:

Arab Administrative Development Organization

Account No.	: 3190300156 - Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Heliopolise - Cairo - Egypt
Swift Code	: CIBEEGCX 031
Correspondent	: The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza (New York)
Swift Code	: CHASUS 33 - New York, N.Y.10081

◄ ملحوظة/ برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم: 002022580077 مدون عليه الغرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة).

المراسلات

توجه باسم:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف: 2580006 (202) - فاكس: 4512799 (202)

e-mail: arado@arado.org.eg   web site: www.arado.org.eg

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم

تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) **هيكل التقرير**، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين ا لعربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة) كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:

– مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.

– عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.

– الفروض أو المحاور أو التساؤلات.

– حدود البحث.

– منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

– النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

– الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

– الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) **حجم التقريــر**: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بمـا فـي ذلـك المراجـع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) **مواصفات الطباعة**: ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد ا لأسطر فـي الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصـفحة وعلى جانبيها.

(4) **طباعة الجداول والأشكال**: ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسـل، وأن يعطـي عنوانًا يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجـدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) **الهوامش والمراجع:**

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلـف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العـلاق،1983) و(عابـدين، وحبيـب،1987) و(Marshall.1984) و(Hansen & Messier, 1986). أمـا إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

(محجوب وآخرون، 1983) و(Kaufman et al.,1986). وإذا كان هناك مصـدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطان،1987؛ التويجري،1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منهـا (العـلاق، 50:1983) و(Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات الببليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) **الكتب:**

- الردادي، محمد بن مسلم. 2002. **إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال.** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- تريسي، وليم ر. 1990. **تصميم نظم التدريب والتطوير.** ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- Lipnack, Jessica. 1997. **Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology.** 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) **فصل من الكتاب:**

- عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في: **واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها.** مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.
- Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: **Administrative Reform in the Arab world: Readings.** edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) **الدوريات:**

- زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". **المجلة العربية للإدارة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.
- PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" **The-American Economic Review,** Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

- باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر (2–3 أبريل)**. الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.
- Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to **the Twentieth International Congress of Administrative Sciences**, (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف – ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية – ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛

- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العـدد

يهدف البحث إلى معالجة مشكلة أساسية تتعلق بنظام محاسبة التكاليف في أحد القطاعات الخدمية الهامـة (المنشـآت التعليمية المتمثلة في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة)، ومدى اتباعها لنظام محاسبة التكاليف، وما هـي المشاكل والصعوبات التي تواجهها في حال اتباع هذا النظام؟ يقوم ذلك على تحليل الأساس الفكري لنظـام محاسـبة التكاليف، والبحث عن مدى توفر المقومات الأساسية للنظام وفق خصوصية نشاط تلك المنشآت.

ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية؛ تناولت دراسة نظام محاسبة التكـاليف فـي الجامعـات والكليات المتوسطة، وشملت كافة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، وقد أسفرت الدراسة عـن قبـول فرضيات البحث، وخلصت إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة توفير المقومات الأساسية اللازمة لبناء نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة من خلال توفير أنظمة معلومات محاسبية فعالة، وإعداد موازنات تخطيطية تعتمـد على أسس علمية، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة في تشغيل البيانات ومعالجتها، وتوفير أشخاص مدربين ومـؤهلين في هذا المجال – ليتسنى تطبيق نظام محاسبة التكاليف بالأنشطة ABC، ومراعاة الخصـائص المميـزة لأنشـطة المنشآت التعليمية عند تصميم نظام محاسبة التكاليف فيها تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنتج (الخدمة).

تطورت الرقابة الداخلية في المفاهيم والتطبيقات والعناصر ولعناصرها أهمية بالغة يعتمد عليها في تخطيط إجـراءات التدقيق من قبل مراقبي الحسابات، ومن منطلق هذه الأهمية فقد حاول البحث تحليلها تبعًا لما يبذله مراقبوا الحسـابات من عناية مهنية لوضع درجات لهذه الأهمية وهو بذلك تصدى لمشكلة مهمة تواجه مراقبو الحسابات الذين يتبـاينون في ذلك تتمثل في أي العناصر تتقدم على الأخرى والتي ينبغي أن تولى الأهمية المناسبة من خلال افتـراض وجـود علاقة بين درجة أهمية عناصر الرقابة الداخلية ومستوى العناية المهنية المبذولة في فحصها وخلـص البحـث إلـى ترتيب هذه العناصر على سلم من خمس مراتب أولها نظام المعلومات والاتصال وأخرهـا تقـدير المخـاطر وقـدم مجموعة من التوصيات لمراقبي الحسابات تشكل دليل إرشادي عملي لهم.

د. أكرم أحمد الطويل / د. حكمت رشيد سلطان

سعت الدراسة إلى تحديد علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوي. إذ أن اعتماد هذه الشركات على بعد واحد من أبعاد الأسبقيات التنافسية أو اعتمادها على اكثر من بعد ولكن بترتيب غير مناسب لهذه الأبعاد أو بعبارة أخرى عدم الأخذ بنظر الاعتبار ترتيب أولويات لهذه الأبعاد قد يقود إلى تراجع الشركة وضعف أدائها.

واعتمادا على ذلك فان الحاجة ازدادت إلى دراسة أبعاد الأسبقيات التنافسية والمزج بينها مع الاحتفاظ بالركيزة الأساسية لها والتي تقود إلى تحقيق أهداف الشركات والتعزيز من مكانة الشركة وأدائها.

وبعامة فان طرح التساؤلات الآتية تلقي الضوء على مضامين هذه الدراسة:

- هل هناك تصور واضح عن الأسبقيات التنافسية وأبعادها في الشركات عينة الدراسة؟.
- هل يتحدد الأداء الاستراتيجي في ضوء الأسبقيات التنافسية؟.
- ما هو الترتيب المناسب لأبعاد الأسبقيات التنافسية والتي تسهم في تحقيق أداء استراتيجي؟.

تأسيسا على ما سبق فان منهجية الدراسة تتطلب تصميم أنموذج فرضي يعكس العلاقات التأثيرية بين أبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي فضلا عن تمثيله لمجموعة من الفرضيات التي تعكس هذه العلاقة.

ويتبنى أنموذج الدراسة متغيراته الكلية وفقا لعملية تنازلية تبدأ بأبعاد الأسبقيات التنافسية بوصفه متغيرا مستقلاً والأداء الاستراتيجي بوصفه متغيرًا ثابتا.

وبناء على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار علاقات التأثير على وفق ما أفضى إليه أنموذج الدراسة، تأشر لدى الباحثان إن الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة يستمد خصائصه بشكل كبير من الأسبقيات التنافسية وترتيبها فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي للأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي على مستوى شركات عينة الدراسة بشكل عام بالرغم من إهمال بعض هذه الشركات لواحد أو اثنين من أبعاد الأسبقيات التنافسية والتي يجب أن تأخذها الشركات بنظر الاعتبار وتضعها ضمن ترتيب مناسب لهذه الأبعاد.

واعتمادا على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة قدمت عدد من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري مـن وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق.

ولتحقيق ذلك صيغت ست فرضيات رئيسة اختبرت بمجموعة من الأساليب الإحصائية، واسـتخدمت الاسـتبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة البالغة (54) قياديًا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها: أن جميع العلاقات الارتباطية لإبعاد نظـام معلومـات الموارد البشرية بشكل منفرد، مع إبعاد رأس المال الفكري مجتمعة – كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرين المبحوثين.

إن العملية التربوية هي سيرورة من نظام فاعل لتحقيق التكامل بين الجهود التي تبذل والنتائج المخطط لهـا لتطـوير وتحسين المستوى وإدامة الفاعلية وفق مستوى الجودة الذي يتحقق بتضافر جميع الوحدات المكونة للعملية التربويـة، والذي هو مرتبط دائما بالرقابة الشاملة على الجودة بحيث تكون قادرة على تقديم المخرج بالمسـتوى الـذي يحقـق الرضا الكامل والتام للمستفيد. وقد تناولت الدراسة بعض الأساليب العملية العلمية المتمثلة في النماذج الرياضية التـي تسمح بالتحكم بالعمليات حسب نوعية المدخلات وكفاءة مردودية المخرجات وفق معـايير ضـمان الجـودة TQC والعمليات (الأفعال والتصرفات والأنشطة النظامية المخططة) من أجل توفير موثوقية عالية في للمخرج، وأيضًا تقويم كفاءة النظام وتدقيق عملياته ومراجعتها حسب ضوابط النظام ونتائج المحاكاة، ويمتد ضمان الجـودة مـن تصـميم ورقابة المخرجات إلى تأهيل للمدخلات وذلك بإخضاعها للعمليات المناسبة والقيام بالتحسين المستمر في جميع أوجـه النظام حسب المسطرة التي تحدد مواصفات ومعايير الجودة الشاملة. تؤكد الدراسة انه يمكن تحقيق أبعاد فاعلية جودة برامج التعليم العالي (الجامعات الجزائرية) وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة إذا تحققـت وضـبط شروط أساسية لكل المصطلحات الواردة في الدراسة.

The literature suggests that firms cannot be competitive if their business and functional strategies are not aligned. In theory, strategies at the functional level must align with and support business level strategies. This study focused on measuring and exploring the proposition regarding the alignment-performance relationship which states that alignment is presumed to contribute to enhanced organizational performance, just as misalignment is expected to undermine performance. The results based on a sample of manufacturing firms from Al-Hassan Industrial Estate in Jordan, include: (1) the alignment of manufacturing strategy, HR strategy and business strategy positively influences the improvement of business performances; and (2) the strategic (overall) alignment also positively influences the improvement of business performances. The conclusion is that only when functional strategies and business strategy are in alignment, can organizational functions contribute to the improvement of business performance and business objectives can be achieved.

ملخصات الرسائل الجامعية:

عرض كتاب:

افتتاحية العــدد

الإصلاح الإداري في الوطن العربي

إن الإصلاح الإداري الذي تنشده جميع الدول العربية هو ليس مجرد عمليــات فنيــة أو إداريــة إجرائية محدودة متمثلة في وضع النظم والإجراءات والهياكل التنظيمية، إنما هو فــي حقيقتــه جهــد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي، يهدف إلى إحداث تغييرات أساسية وإيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات بما يؤمن الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأهداف العامة الكلية. إن لإصلاح الإداري ليس مسئوليه فردية يحملها الجهاز الحكومي، بل هو مسئولية جماعية يشارك فيهــا كل عناصر المجتمع بما فيها القيادات السياسية والتشريعية، والأجهزة التنفيذيــة ومؤسســات التنميــة الإدارية وأجهزه الرأي العام، بل وأفراد المجتمع ذاته.

إن الإصلاح الإداري في جوهرة عمل جماعي طويل المدى، يتعلــق أساســاً بتغييــر العقليــات والقضاء على بعض العادات السلبية الموروثة والمستجدة. إن الإصلاح يتطلب عقلية ريادية ونظــرة ثاقبة للأشياء المعتادة التي قد تبدو بديهية، فهو لا يعالج بالقوانين فحســب، بــل ينمــى بالممارســة والمواظبة والدراسات الميدانية المركزة على المواقع المعاش حتى يكتب لــه النجــاح. إن سياســات الإصلاح الإداري تقر ضرورة النزول إلى الميدان لاستكشاف المشاكل، وتصور واقتراح الحلول ثــم إدخالها إلى حيز التنفيذ، ومتابعة وتقييم نتائجها.

استراتيجيات الإصلاح الإداري:

هناك عدد من استراتيجيات الإصلاح الإداري يمكن التعرف عليها تبعًا لمعيارين هما: نطاق الإصلاح الإداري، ودرجة شمول الإصلاح الإداري.

نطاق الإصلاح الإداري:

إن استراتيجيات الإصلاح الإداري يمكن أن تركز على عنصر واحد أو عناصر محدودة، أو أن تشمل مختلف العناصر والعوامل الرئيسة التي تؤثر وتصب في فعالية الأداء. ففي الحالة الأولى تكون استراتيجية الإصلاح قاصرة، في حين تكون في الحالة الثانية مكتملة. فاستراتيجيات الإصلاح الإداري التي تركز مثلاً على تطوير الهياكل التنظيمية والوصف والمواصفات الوظيفية وتهمل نظم الرواتب والحوافز والتدريب وقياس الأداء تعتبر استراتيجيات قاصرة ومحدودة الأثر.

درجة شمول الإصلاح الإداري لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة:

قد يركز التطوير على عدد محدود من المنظمات أو على قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة، كما يمكن أن يشتمل على كل أو الجزء الأكبر من منظمات وقطاعات هذا الجهاز، فقد تعمد الحكومة إلى توجيه جهود الإصلاح إلى عدد محدود من المنظمات أو القطاعات لغرض تركيز الجهود أو للتجريب، أو لعدم توافر الإمكانات للجهود الإصلاحية الشاملة، أو لاعتبار بعض المنظمات ذات حساسية جماهيرية تقتضي من القيادة السياسية الالتفات إليها لاعتبارات التوافق مع الرأي العام.

واستنادًا للمعيارين السابقين يمكن التمييز بين أربعة بدائل استراتيجية لنطاق الإصلاح الإداري كما تبين المصفوفة التالية:

مصفوفة استراتيجيات الإصلاح الإداري

عناصر الإصلاح المنظمات/ القطاعات المستهدفة للإصلاح الإداري	عدد قليل من العناصر	أغلب أو معظم العناصر
قلة من المنظمات أو القطاعات	استراتيجية الإصلاح الجزئي	استراتيجية الإصلاح القطاعي
كل أو أغلب المنظمات أو القطاعات	استراتيجية الإصلاح الأفقي	استراتيجية الإصلاح الشامل

وفيما يلي استعراض مفصل للاستراتيجيات الأربع.

1- **استراتيجية الإصلاح الجزئي:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تنصب على عدد قليل من العناصر، ويختار فيها عدد محدود من المنظمات أو القطاعات. فقد يتم في ضوء هذه الاستراتيجية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو تدريب الإدارات العليا، أو تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمات الحكومية. وتعتبر هذه الاستراتيجية أضيق الاستراتيجيات من حيث النطاق. وعند استخدام هذه الاستراتيجية فإن جهود الإصلاح والتطوير غالبًا ما تنبع من داخل المنظمة الحكومية ذاتها. ولأن هذه الاستراتيجية محدودة النطاق فإن أثرها على تحسن مستوى الأداء يعتبر محدودًا.

2- **استراتيجية الإصلاح الأفقي:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح والتطوير الإداري التي تنصب على عدد محدود من العناصر، لكن الإصلاح يؤثر على كل أو أغلب المنظمات أو قطاعات الجهاز الحكومي. وبالرغم من شمول جهود الإصلاح على عدد كبير من المنظمات، لكن احتواء هذه الاستراتيجية على عدد قليل من العناصر يضع حدودًا على الفعالية النهائية لجهود الإصلاح. ومن أمثلة هذا النوع من الاستراتيجيات، الجهود التطويرية التي تتضمن وصف وتوصيف الوظائف في الجهاز الحكومي أو تطوير الهياكل التنظيمية لمنظماته. حيث يتم هنا التركيز على عناصر قليلة (وصف وتوصيف الوظائف أو تطوير الهياكل التنظيمية) للإصلاح والتطوير لمعظم المنظمات الحكومية. ومن دوافع تبني هذه الاستراتيجية، شعور القيادات السياسية أو القيادات العليا للجهاز الحكومي بأن هناك جانبًا معيناً من النظام الإداري يعاني من قصور شديد يقتضي علاجًا أفقيًا عامًا يشتمل على معظم منظمات الجهاز الحكومي.

3- **استراتيجية الإصلاح القطاعي:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح التي تختار عددًا محدودًا من المنظمات الحكومية، وتركز على متطلبات التطوير لرفع مستوى أدائها. لذلك تحتوي هذه الاستراتيجيات على أغلب أو معظم العناصر الحرجة المكونة للأداء المنظمي من خلال تشخيص مواطن القصور والضعف في الأداء العام لعدد منتقى من المنظمات الحكومية. وبهذا فإن هذه الاستراتيجية تعتبر نموذجًا مصغرًا للتطوير المتكامل في النظام الإداري للجهاز الحكومي ككل. ويمكن بالتالي أن يكون تطبيقها تمهيدًا لتغيير وتطوير شامل في أنظمة الإدارة الحكومية. ووفق هذه الاستراتيجية، فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتسع لتشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكل الأجور والحوافز ومعايير اختيار القيادات ومناخ العمل. إن فرصة نجاح هذه الاستراتيجية تعتبر أكبر بالمقارنة مع الاستراتيجيات الأخرى. وإذا استخدمت هذه الاستراتيجية لأغراض التجريب والاختبار، مثل التوسع في جهود الإصلاح الشامل فإن هذه الاستراتيجية تكتسب مزايا إضافية تجعلها عاملاً من عوامل نجاح الاستراتيجية الشاملة.

4- **استراتيجية الإصلاح الشامل:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تتناول بالتطوير مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية وذلك في كل أو أغلب قطاعات ومنظمات الجهاز الحكومي. فهي شبيهة باستراتيجية الإصلاح القطاعي من حيث شمول مختلف العناصر التي تؤثر في أداء الجهاز الحكومي، واستراتيجية الإصلاح الأفقي من حيث شمولها على كل أو أغلب المنظمات الحكومية. ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عدد من العوامل من أهمها:

- الإرادة السياسية، بمعنى تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل.
- المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم إدارة الجهاز الحكومي.
- فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة.
- تطوير وتغيير في نظم التعليم، والبناء الاجتماعي (هيكل القيم والسلوكيات السائدة).
- تضافر الجهود الإصلاحية الرامية إلى تنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

مقترحات تطويرية للإصلاح الإداري في العالم العربي:

1- ضرورة وجود توجه إستراتيجي لبرامج الإصلاح الإداري مشتق من التوجه الإستراتيجي للتنمية بشكل عام، ومن التوجهات المتعلقة بإعادة تشكيل أدوار الجهاز الحكومي للدولة، ومصمم بناء على فحص واقع ومؤشرات الأداء والكفاءة والفعالية من دراسة المشكلات التي يعاني منها الجهاز الإداري للدولة، وعلى أن ينبثق من تلك الاستراتيجية الخطوات التنفيذية والبرامج المحددة التي تعكس هذا التوجه الاستراتيجي.

2- أهمية وجود دعم سياسي لدفع جهود الإصلاح الإداري بشكل قوي وفعال صادر من أعلى السلطات في الدولة.

3- المعالجة التطويرية المتكاملة والمترابطة لكافة عوامل المنظومة الإدارية التشريعية والتنفيذية، وعدم الاقتصار فقط على التطوير الهيكلي والتشريعي.

4- ضرورة التقييم المرحلي للإنجاز المتحقق في كل مرحلة من مراحل التطوير والاستفادة بدروسه لتطوير وإعادة تكييف المراحل اللاحقة من الإصلاح والتطوير الإداري.

5- أن تكون عملية التطوير عملية لامركزية، والعمل على إشراك القيادات التنفيذية في عملية التطوير.

6- الاهتمام بتطوير مؤسسات الإصلاح والتطوير الإداري ذاتها.

7- العمل على تطوير منظومة وآليات ومعايير المسائلة Accountability التي يخضع لها الجهاز الحكومي أمام أجهزة الرقابة المركزية أو الشعبية أو أمام أجهزة الرقابة والرأي العام بما يعزز جهود الإصلاح الإداري بالشكل المطلوب.

8- إعادة تشكيل أدوار وأساليب عمل الأجهزة المركزية للرقابة في الدولة بحيث تكون رقابة أداء ونتائج، وتركز على الإنتاجية والفاعلية والجدوى بما يحقق تنمية الأداء النهائي للمؤسسات الحكومية.

9- العمل على تبني مفهوم الأداء المؤسسي والنتائج النهائية لعمل الأجهزة الحكومية، أي أن تـرتبط جهود الإصلاح الإداري بأهداف محددة وبتحسين في مؤشرات أداء الأجهزة الحكومية، وبنظـام يقيس هذه الأهداف.

10- تقليص حجم الجهاز الإداري وضغط نفقاته، بحيث يتم التخلص من العمالة في المجالات التـي تزيد فيها فعلاً عما يجب، مع المحافظة عليها والتوسع فيها في المجالات التي تحتاج إلى مزيـد من القوة العاملة.

11- العمل على رعاية وتنمية القيادات الإدارية العليا.

12- الاهتمام بعنصر تبسيط الإجراءات وتسهيل تقديم الخدمات إلى الجمهـور، ومراعـاة عناصـر ومقاييس الجودة في الخدمات التي تقدم إليهم، وإشراك الجمهور بصورة منتظمـة فـي تقـويم وتطوير أداء الخدمات الحكومية.

رئيس التحرير

أ.د. محمد بن إبراهيم التويجري

بحوث باللغة العربية

مدى توافر مقومات أنظمة تكاليف ملائمة في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غــزة (دراسة ميدانية)*

د. حمدي شحده محمود زعرب

أستاذ مساعد – محاسبة التكاليف

قسم المحاسبة – الجامعة الإسلامية

غـــزة – دولـــة فلسطيـــن

ملخـــص:

يهدف البحث إلى معالجة مشكلة أساسية تتعلق بنظام محاسبة التكاليف في أحد القطاعات الخدمية المهمة (المنشآت التعليمية المتمثلة في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة)، ومدى اتباعهــا لنظام محاسبة التكاليف، والتعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجهها في حال اتباع هذا النظام. ويقوم البحث على تحليل الأساس الفكري لنظام محاسبة التكاليف، والبحث عن مدى توافر المقومــات الأساسية للنظام وفق خصوصية نشاط تلك المنشآت.

ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية؛ تناولت دراسة نظام محاسبة التكاليف في الجامعات والكليات المتوسطة، وشملت جميع الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، وقد أسفرت الدراسة عن قبول فرضيات البحث، وخلصت إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة تــوفير المقومــات الأساسية اللازمة لبناء نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة من خلال توفير أنظمة معلومات محاسبية فعالة، وإعداد موازنات تخطيطية تعتمد على أسس علمية، واستخدام الوسائل التقنية الحديثــة في تشغيل البيانات ومعالجتها، وتوفير أشخاص مدربين ومؤهلين في هذا المجال – ليتسنى تطبيق نظام محاسبة التكاليف بالأنشطة ABC، ومراعاة الخصائص المميزة لأنشطة المنشآت التعليمية عند تصميم نظام محاسبة التكاليف فيها تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنتج (الخدمة).

* تم تسلم البحث في إبريل 2005، وقُبل للنشر في يوليو 2005.

مقـدمــة:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية في بيئة الأعمال العالمية نتيجة لزيادة حـدة المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية، مما وجه إدارة المنشأة من جهة والباحثين من جهة أخرى، إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الفكري والتطبيقي لمحاسبة التكاليف واتباع أنظمة تكاليف وفق أسس علمية دقيقة للحصول على المعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات، سواء أكانت تلك المعلومات مالية أم غير مالية، وترتب على ذلك زيادة الطلب على مخرجات أنظمة التكاليف المتطورة لاستخدامها في مجالات عديدة، مثل تصميم المنتجات، وتحديد المواطن التي تحتاج إلى تحسن مستمر، والاستفادة من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM) (النشار، 2004).

والحاجة إلى مخرجات أنظمة التكاليف ليس مقصورًا على المنشآت الصناعية فقط، بل تحتاجها جميع المنشآت، بغض النظر عن طبيعة نشاطها (زعرب، 2002). ونتيجة لذلك تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت الجوانب المختلفة لنظم التكاليف وكيفية تعديلها، بما يتوافق مع احتياجات مستخدمي مخرجات نظم التكاليف (عبد الله، 2002).

أهـداف البحــث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

1- توضيح الإطار العلمي لاستخدام محاسبة التكاليف في الجامعات.

2- توضيح الأهداف التي تسعى محاسبة التكاليف إلى تحقيقها في الجامعات.

3- دراسة مقومات نظام محاسبة التكاليف في الجامعات.

4- إبراز أهمية تطبيق النظم المحاسبية. وبالأخص نظام محاسبة التكاليف في الجامعات، لمساعدة الإدارة في القيام بوظائفها الأساسية، من التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.

5- بيان المتطلبات اللازمة لإنشاء نظام محاسبة التكاليف في الجامعات لتحقيق الأهداف المرجوة من النظام.

مشكلة البحث:

تمثل المنشآت التعليمية نشاطًا خدميًا؛ يقوم بتوفير الكوادر العلمية والتعليمية للمجتمع، بمختلف أشكالها؛ من خلال أدواتها ووسائلها وإجراءاتها التي تتميز بتنوعها وتعددها، بالإضافة إلى تداخل عناصر التكلفة والإيراد للعديد من المراكز التي تقدم خدماتها بصورة مشتركة مع المراكز الأخرى؛ الأمر الذي يتطلب درجة واضحة من التحليل والتوزيع والرقابة على عناصر النفقات والإيرادات في هذه المنشآت، وتوافر المقومات اللازمة للرقابة على جميع مراكز الأنشطة، وذلك بهدف تقييم أداء كل مركز منها لأغراض استخدامها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وذلك من أجل تأمين معلومات تكاليفية؛ تتصف بالدقة والموضوعية والمصداقية.

والسؤال المطروح: ما أفضل الطرق العلمية لمعالجة مشكلات التكاليف في الجامعات؟ وفي مقدمتها: مشكلة قياس عناصر التكلفة، وتحديد تكلفة مراكز الخدمات، وإعادة تحميلها على الوحدات المنتجة (الخدمات)؛ باعتبارها المسبب في وجود تلك التكاليف.

وعليه يحاول الباحث عرض المشكلة التي يتناولها وتحليلها بمجموعة من التساؤلات التي تساعد في إرساء التوجهات الرئيسة للبحث على النحو التالي:

- ما المقومات الأساسية لطبيعة محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة؟ وما أصولها وأسسها العلمية؟.
- هل تتبنى جامعات قطاع غزة أنظمة تكاليف تستطيع من خلالها تحقيق الرقابة على الأداء؟.
- هل تطبيق محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة مطلب استراتيجي للتعامل مع التغيرات، ومتطلبات الإدارة الحديثة؟.
- ما المحددات الرئيسة التي تعيق تطبيق محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة؟ وما كيفية تحقيق عوامل النجاح اللازمة للتغلب على تلك المحددات؟.

فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تمت صياغة الفرضيات التالية، التي سيجرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات منها:

الفرضية الأولى:

لا يوجد نظام لمحاسبة التكاليف في جامعات قطاع غـزة.

الفرضية الثانية:

تفتقر الجامعات في قطاع غـزة إلى المقومات الأساسية لنظام محاسبة التكاليف.

ويتفرع من الفرضية الثانية الفرضيات التالية:

- إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم وجود دليل حسابات.
- إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم وضوح وحدة النشاط.
- إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم وضوح مراكز التكلفة.
- إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم توافر المؤهلات العلمية.

الفرضية الثالثة:

تعاني الجامعات في قطاع غزة من محددات وصعوبات جوهرية في الجوانب التنظيمية والإدارية والمحاسبية؛ تعيق تطبيق نظام محاسبة التكاليف.

ويتفرع من الفرضية الثالثة الفرضيات التالية:

- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف نقص الوعي التكاليفي لدى الإدارة.
- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف وجود المنافسة بين الجامعات.
- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف عدم وجود رقابة مالية على تسعير الخدمة التعليمية.
- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف ارتفاع تكلفة تطبيق النظام.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات، حول توافر مقومات نظام محاسبة التكاليف.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات، حول المشكلات التي تواجه الجامعات عند تطبيق محاسبة التكاليف.

طبيعة البحث ونطاقه:

قامت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع (محاسبة التكاليف)؛ فلذلك تعتبر الدراسة تحليلية، وتم تطبيقها على جميع الجامعات في قطاع غزة.

مجتمع البحث وعينته:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، ونظرًا لصغر حجم المجتمع، فقد غطت الدراسة جميع مفردات المجتمع، ولقد تم توزيع إحدى وعشرين استبانة على العاملين في الدائرة المالية في الجامعات بواقع ثلاثة استبيانات لكل جامعة، وللاختصار تم استخدام مصطلح الجامعات لكي يعبر عن مفردات المجتمع.

طرق جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة:

تم جمع البيانات الأولية والثانوية بالأدوات التالية:

1- الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ وذلك بهدف بناء الإطار النظري للبحث.

2- الاستبانة التي أعدت خصيصًا لهذا الغرض، بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع المعنيين؛ بهدف الحصول على بعض البيانات غير الموثقة كتابة، وإيضاح بعض الآراء.

وتم استخدام الأساليب الإحصائية الكمية في التحليل؛ مثل الوسط الحسابي والتكرار، مستخدمًا البرنامج الإحصائي SPSS.

منهجيـــة البحـــث:*

تتألف هذه الدراسة من جانبين؛ جانب نظري وآخر ميداني، ففي الجانب النظري تم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على المــنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف – من خلاله – إلى معرفة مدى تطبيق جامعات قطاع غــزة لمحاســبة التكاليف، والتعرف على المشكلات والمعوقات التي تقف عائقًا أمام تطبيق محاسبة التكــاليف، وذلــك باستخدام الأسلوب الميداني، من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة، أعدت خصيصًا، واتبــع الباحث منهج الاستقراء؛ بهدف جمع المعلومات وتحليلها واختبار الفرضيات.

متغيرات البحث وكيفية قياسها:

تم تناول المتغيرات التالية خلال دراسة البحث:

1- المؤهلات العلمية والعملية:

يعتبر وجود الكفاءات العلمية والعملية العالية في الجامعة عــاملاً إيجابيًــا لــدعم محاســبة التكاليف، وحث الإدارة على تطبيقها، وقد تم قياس هذا المتغير بالأســئلة (6، 7، 38-41، 44، 54، 58) من الاستبانة.

2- المنافسة بين الجامعات:

إن هذا العصر عصر المنافسة الشديدة في جميع الأنشطة التي تؤخذ بعين الاعتبار عنــد اتخــاذ القرارات؛ ولذلك يعتبر عنصر المنافسة عاملاً إيجابيًا لدعم نظام محاسبة التكاليف؛ ممــا يمكــن إدارة الجامعة من تحديد تكاليف الخدمات، والدخول في مجال المنافسة، وذلك من خلال تقديم خدمة عاليــة الجودة، وبأقل تكلفة ممكنة، وقد تم قياس هذا المتغير بالأسئلة (42-43) من الاستبانة.

3- تكلفة التطبيق:

كلما كانت تكلفة تطبيق محاسبة التكاليف مرتفعة، أثّر ذلك سلبًا على تطبيق محاســبة التكــاليف، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في حالة إعداد نظام محاسبة تكاليف لا بد من مقارنة العائد المتــأتي مــن النظام وتكلفة هذا النظام، بحيث تكون تكلفة التطبيق أقل من العائد؛ لوجود مبرر لتطبيق ذلك النظــام، وإلا فلا داعي لتطبيقه، وقد تم قياس هذا المتغير بالأسئلة (45-48) من الاستبانة.

4- رغبـــة الإدارة:

كلما كان لدى الإدارة رغبة في الحصول على معلومات دقيقة، وكلما كـــان لـــدى الإدارة تفهـــم وقناعة بضرورة محاسبة التكاليف، وأهميتها في تزويدها بالمعلومات الصحيحة والمناسبة، في الوقـــت المناسب؛ لمساعدتها في القيام بمهامها المختلفة؛ من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات، كان ذلك مؤشـــرًا إيجابيًا على تطبيق محاسبة التكاليف، وقد تم قياس هذا المتغير بالسؤال رقم (52) من الاستبانة.

5- وحـــدة النشـــاط:

يتم التعبير عن وحدة النشاط بالحجم أو الوزن أو الطول أو العدد، وهي أصغر وحدة يمكـــن أن تنسب إليها عناصر التكلفة في مراكز الإنتاج بشكل عام، وهي تستخدم لقياس التكلفة، فكلما استطاعت الإدارة تحديد وحدة النشاط بصورة دقيقة، كانت عملية احتساب التكلفة أدق. وقد تم قياس هذا المتغيـــر بالأسئلة (49-51) من الاستبانة.

6- مراكـــز التكلفـــة:

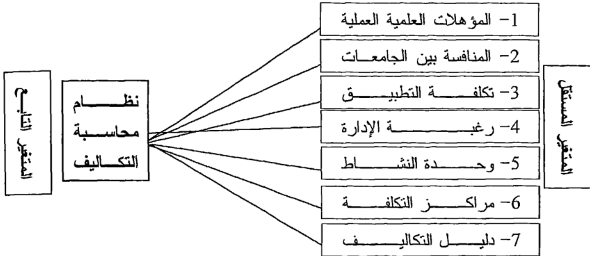
كلما كانت المنشأة مقسمة إلى مراكز إنتاج ومراكز خدمات – بحيث يكون كل مركز محـــددًا بشـــكل دقيق – كانت هناك سهولة في توزيع التكاليف، وتحميلها على المراكز المستفيدة منها، ومن ثم تحميل تكلفة مراكز الخدمات على مراكز الإنتاج، وبالتالي تحديد تكلفة المنتج النهائي، فإن ذلك يكون عاملاً إيجابيًا لدعم وجود نظام محاسبة تكاليف فعال وكفء، وقد تم قياس هذا المتغير بالأسئلة (55-57) من الاستبانة.

7- دليـــل التكاليـــف:

كلما أعطت الجامعة رقمًا لكل حساب خاصًا به، سَهَّل ذلك تطبيق محاسبة التكاليف في الجامعات، وقد تـــم قياس هذا المتغير بالأسئلة (9، 10، 53).

ويمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرات السابقة (المستقلة) والمتغير التابع (محاســـبة التكـــاليف فـــي الجامعات) بالشكل رقم (1).

شكل رقم (1) متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة:

بالرغم من أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية، ووجود العديد من الكتابات والدراسات في هذا المجال؛ فإن تطبيق محاسبة التكاليف في مجال الخدمات لم يرق إلى المستوى المطلوب، كما هو الحال في المجال الصناعي.

ولقد أجريت عدة دراسات في هذا المجال، ومعظمها يتناول أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في مجال الخدمات، ومن هذه الدراسات ما يلي:

دراسة عيد (19881) بعنوان: إمكان *تطبيق نظم التكاليف في قطاع التأمين*، ولقد توصل من خلالها إلى إمكان تطبيق نظم التكاليف في مختلف الأنشطة الاقتصادية.

دراسة المليجي (1987) بعنوان: مشكلات *تصميم أنظمة التكاليف في الموانى البحرية التجارية*، توصل من خلالها إلى أن هذه المنشآت تواجه عدة مشاكل، منها: تنوع الخدمات المنتجة، صعوبة وضع معايير للتكلفة، صعوبة تحديد وحدة التكلفة.

دراسة عشماوي (1988) وضح فيها متطلبات إنشاء نظم التكاليف في المستشفيات، والتي تتمثل في: الهيكل التنظيمي، ونظم للمحاسبة الفعلية، ونظم للمعايير الرقابية، ونظام للتقارير يتمشى مع المستويات الإدارية، والدعم والتعضيد والمؤازرة والاقتناع من جانب الإدارة العليا؛ لإنجاح نظم محاسبة التكاليف بمفهومها.

دراسة الزعبي (2001) بعنوان: *محاسبة التكاليف كأداة قياس في قطاع الخدمات تطبيق عملي على قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية*، ولقد توصل فيها إلى أن محاسبة التكاليف قابلة للتطبيق في الأنشطة الخدمية، وكذلك إلى أن وصف محاسبة التكاليف بأنها صناعية أو زراعية أو تسويقية لا يعني اختلاف الأسس والمبادئ العامة لمحاسبة التكاليف بكل نشاط.

دراسة زعرب (2002) بعنوان: *إطار محاسبي مقترح لقياس التكلفة في المنشآت الصحية*، والتي توصل من خلالها إلى أن جميع مستشفيات قطاع غزة لا تطبق محاسبة التكاليف، وإن إداراتها لا تهتم بالوظيفة المالية كاهتمامها بالوظيفة الطبية.

دراسة الغنام (2002) بعنوان: *دور التكاليف الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية (دراسة تطبيقية على موانئ بور سعيد)*،حيث خلص الباحث إلى أن التكاليف الاستراتيجية تلعب دورًا بارزًا في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الموانئ البحرية المصرية.

وبالرغم من أهمية الدراسات السابقة، إلا أن هذه الدراسة تميزت عنها؛ باعتبارها من أوائل الدراسات التي تناولت محاسبة التكاليف في الجامعات في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة مقومات نظام محاسبة التكاليف، والتعرف على المشكلات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيقها محاسبة التكاليف.

خصائص الخدمة في المنشآت الخدمية:

تتميز المنشآت الخدمية بالخصائص التالية (أبو عاصي، 1998):

1– *الخدمة غير ملموسة*: حيث تقدم المنشآت الخدمية خدمة غير ملموسة، وغير مرئية، وليس لها كيان مادي.

2– *عدم الانفصال بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك*: حيث إن العديد من الخدمات تكون فيها عملية الإنتاج ملازمة لعملية الاستهلاك.

3- *الخدمة غير قابلة للتخزين*: لكون الخدمة غير ملموسة وغير مرئية، لا يتم تخزين الخدمة، ولا يتم وضعها في المخازن لوقت الحاجة، أي لا يوجد مخزون من الإنتاج التام أو الإنتاج تحت التشغيل، حيث الخدمة المقدمة للمستهلك تنتهي بلحظة الحصول عليها.

4- *عـدم التجانس*: فمن الصعوبات التي تواجه المنشآت الخدمية عدم تماثل الخدمة المقدمة للعملاء، بمعنى: تغاير صفات الخدمة، بحيث إن كل خدمة تختلف عن الأخرى.

5- *الاتصال بالعميل*: بمعنى تدخل العميل في إنشاء الخدمة تدخلاً مباشرًا، بحيث تُقدَّم حسب طلبه.

أهداف نظام محاسبة التكاليف في الجامعات:

تعمل محاسبة التكاليف في الجامعات على تحقيق الأهداف التالية (نور، 1993):

1- تحديد تكلفة الخدمة، وقياس تكلفة كل عنصر من عناصره.

2- إعطاء معلومات للإدارة لتسعير الخدمات.

3- توفير البيانات والمعلومات المستخدمة في الموازنة التخطيطية.

4- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، ومساعدتها للقيام بوظائفها الأساسية.

5- توفير الرقابة على التكاليف، وذلك من خلال تحليل الانحرافات.

6- منع الإسراف والضياع.

7- التأكد من سلامة استغلال الموارد المتاحة (عناصر التكاليف) الاستغلال الأمثل.

وظائف نظام محاسبة التكاليف في الجامعات:

محاسبة التكاليف نظام فرعي من النظام الشامل للمحاسبة؛ يقوم بتسجيل العمليات المتعلقة بالتكاليف وتحليلها وتخصيصها وتحميلها على المراكز المختلفة في المنشأة، وذلك من أجل حساب تكلفة النشاط، بالإضافة إلى توفير المعلومات للفئات المختلفة من المجتمع، خاصة المعلومات التي تقدمها للإدارة (زعرب، 2002)، بمعنى أن طبيعة وظيفة محاسبة التكاليف استشارية من حيث علاقتها بالإدارات الأخرى، وتنحصر بتزويد المديرين التنفيذيين والاستشاريين في المنشأة بالمعلومات المالية المتخصصة (غرايبة وسعادة، 1986). ويمكن تلخيص وظائف محاسبة التكاليف، بالنقاط التالية:

1- تسجيل عناصر النفقات المختلفة، بحيث تقوم بإثبات العمليات المتعلقة بالتكاليف، ويتم الإثبات في الدفاتر التكاليفية.

2- تحليل البيانات من أجل تحديد نصيب مراكز التكلفة المختلفة.

3- ضبط عناصر تكلفة الخدمة ورقابتها.

4- ضبط تكلفة النشاط ورقابتها، وتحليل الانحرافات.

5- قياس تكلفة الخدمـــة.

6- إعداد التقارير اللازمة.

مقومات نظام محاسبة التكاليف في الجامعات:

يعتمد نظام محاسبة التكاليف في أي منشأة على عدة مقومات أساسية؛ تكفل له القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة منه في قياس الأحداث الاقتصادية والمالية وتسجيلها وعرضها وتبويبها في قوائم أو تقارير مالية؛ لإيصالها إلى مستخدميها من متخذي القرارات الاقتصادية، داخل المنشـــأة وخارجهـــا، وتتمثل هذه المقومات فيما يلي (منصور، 2000؛ الجزراوي، 1993):

1- دليل التكاليف:

يقصد بدليل التكاليف إعطاء كل حساب أو كل بند رقمًا خاصًا به، ويمثل دليـــل التكـــاليف فـــي المنشآت المختلفة الخطة الرقمية الخاصة بتبويب الحسابات، ومراكـــز التكلفـــة، ووحـــدات النشـــاط، وعناصر التكاليف، وليس المقصود بدليل التكاليف دليلاً واحدًا؛ بل عدة أدلة، ويمكن توضيحها بما يلي:

أ- *دليل وحدات النشاط:*

والمقصود بوحدة النشاط، تلك الوحدة التي يتم اتخاذها كأساس لقياس تكاليف هـــذا النشـــاط وتنسب إليها عناصر التكلفة التي تستهلك لإتمامها، وبموجب دليل وحدات النشـــاط يـــتم تبويـــب الوحدات تبويبًا رقميًا، الأمر الذي يسهل توجيه التكاليف نحوها، وبالتالي تسهل عملية احتســـاب التكلفة المتعلقة بالمنتجات.

ب- *دليل مراكز التكلفة:*

لا بد من تقسيم أية منشأة إلى مراكز، لكي تسهل عملية تقييم الأداء والرقابة عليها، والهدف من عملية التقسيم هو تجميع التكاليف؛ بغرض تحميلها على وحدات النشاط، ويحدد الدليل المراكز الإجمالية، والمراكز العامة المساعدة لها، وتبويبها تبويبًا رقميًا؛ مما يسهل عملية تحديد التكلفة والرقابة على تكاليف المركز.

ج- *دليل عناصر التكاليف:*

تتألف تكلفة أي منتج من ثلاثة عناصر: (تكلفة المواد، وتكلفة الأجور، والمصروفات غير المباشرة)، سواء أكان المنتج ملموسًا أم غير ملموس، مع اختلاف نسبة مشاركة هذه العناصر في العملية الإنتاجية باختلاف طبيعة النشاط، وعليه يتم إعداد دليل لعناصر التكاليف الثلاثة، مع التعبير عنها رقميًا.

2- المجموعة المستندية:

تمثل المجموعة المستندية حجر الزاوية في العمل المحاسبي، فبواسطتها يتم العمل اليومي، كما تعتمد كفاءة نظام الضبط الداخلي على إعداد المستندات المناسبة وتخطيط دورتها ومسئولية إعدادها؛ وهي تشمل مجموعة من النماذج والإشعارات والأذونات والبطاقات المستخدمة داخل المنشأة؛ بهدف تجميع البيانات عن التكاليف والإنتاج، تمهيدًا لتبويبها وتصنيفها وتسجيلها في المجموعة الدفترية.

3- المجموعة الدفترية:

تشكل مجموعة من السجلات والدفاتر التحليلية التي تحتفظ بها المنشأة، من خلال استخدامها والقيام بالوظائف الملقاة على عاتق نظام محاسبة التكاليف، وتعتبر المجموعة الدفترية المستخدم الرئيس في النظام المحاسبي للمجموعة المستندية، بالإضافة إلى أنها تمثل حلقة الضبط الداخلي للعمليات.

4- الأنظمة الفرعية:

يمكن القول: إن أي نظام يتألف من مجموعة من المكونات؛ التي تشكل كل منها نظامًا، بحيث تتضافر تلك النظم لتحقيق الهدف الأساسي للنظام، وتتمثل الأنظمة الفرعية لنظام محاسبة التكاليف في نظام تكاليف حساب المخازن، ونظام تكاليف الورش، ونظام تكاليف المحطات.

5- طرق التكاليف:

يقصد بطريقة التكاليف اعتماد أحد مبادئ التحميل الخاصة بعناصر التكاليف، وتحديد النظرية التي على أساسها يتم إعداد قوائم التكاليف، وكذلك اختيار الطريقة المناسبة لقياس التكلفة (طريقة المراحل، طريقة الأوامر).

6- التقارير الدورية:

تعتبر تقارير نظام محاسبة التكاليف المخرجات النهائية للنظام الذي تم تصميمه للمنشأة، والهدف منها تحقيق الأهداف الإدارية الداخلية، كما أنها تعتبر مصدرًا رئيسًا للحصول على البيانات اللازمة لإعداد الحسابات الختامية للمنشأة، ويجب أن تتمشى التقارير مع احتياجات المستويات الإدارية المختلفة.

7- فترة التكاليف:

المقصود بها، أنها الفترة التي تقدم عنها بيانات التكاليف، وكلما كانت فترة التكاليف قصيرة، كان ذلك أفضل، حسب احتياجات الإدارة لبيانات التكاليف.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

التحليل الإحصائي:

يتناول الباحث فيما يلي التحليلات الإحصائية اللازمة لإجابات المبحوثين الواردة في الاستبانات، واختبار فرضيات البحث المتعلقة بالدراسة، وقد استخدم في ذلك الإحصاءات الوصفية للبيانات، كالوسط الحسابي والتكرارات، كما استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات؛ لإعطاء أوزان ترجيحية لإجابات المبحوثين، وهي كما يلي:

20% غير موافق بشدة، 40% غير موافق، 60% محايد، 80% موافق، 100% موافق بشدة، كما أنه – لاختبار الفرضيات – تم الاعتماد على وسط حسابي فرضي 3.5 أي 70%، والذي على أساسه تمت مقارنة الوسط الحسابي لكل متغير مع الوسط الحسابي الفرضي؛ لغرض قبول فرضيات الدراسة أو رفضها.

اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد نظام لمحاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة.

وقد تبين من خلال التحليلات النظرية الواردة في هذا البحث أنه: لتحقيق الرقابة على جميع الأنشطة التي تقوم بها الجامعات، فإن الأمر يقتضي توافر أساليب، وإجراءات متطورة لأنظمة

التكاليف - بتلك الجامعات - تتصف بالدقة والموضوعية والمصداقية، وتأخذ بعين الاعتبار التقنية الحديثة في تطبيقها. ومن خلال تحليل رأي المبحوثين في الجامعات - في قطاع غزة - حول تطبيق نظام محاسبة التكاليف يتضح عدم وجود هذه الأنظمة أساسًا، الأمر الذي يظهر الحاجة إلى إعادة النظر في الأنظمة المحاسبية المطبقة في الجامعات، بحيث يتضمن تطبيق نظام محاسبة التكاليف تحقيق الرقابة على عناصر التكلفة، ويتضح من الجدول رقم (1) أن كل الجامعات لا تطبق محاسبة التكاليف ولا يوجد قسم خاص بها؛ حيث أوضحت نتائج الدراسة أن نسبة الجامعات غير المطبقة لمحاسبة التكاليف هي 100%.

جدول رقم (1)

توزيع إجابات الأسئلة الخاصة بوجود قسم لمحاسبة التكاليف

الجامعة	العدد	النسبة	المطبقة	النسبة	غير المطبقة	النسبة
الجامعات	4	%57	0	%0	4	%57
الكليات المتوسطة	3	%43	0	%0	3	%43
المجموع	**7**	**%100**	**0**	**%0**	**7**	**%100**

اختبار الفرضية الثانية:

تفتقر الجامعات في قطاع غزة إلى المقومات الأساسية لنظام محاسبة التكاليف.

لقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال المتغيرات التالية: المؤهلات العلمية، وحدة النشاط، دليل الحسابات، مراكز التكلفة، واستخدم الباحث هذه المتغيرات لقياس مدى توافر مقومات نظام محاسبة التكاليف في الجامعات في قطاع غزة، والجدول رقم (2) يوضح هذه المتغيرات وأوساطها الحسابية.

ومن الجدول رقم (2) نجد أن المتغير الخاص بوجود دليل الحسابات في الجامعات في قطاع غزة، احتل المرتبة الأولى، حيث بلغت نسبة وجوده 100%، وهذا يدلل على أن الجامعات غير المطبقة لمحاسبة التكاليف في قطاع غزة، يتوافر لديها دليل للحسابات، وكذلك المتغير المتعلق بمدى وضوح مراكز التكلفة 46%، بينما كانت نسبة المتغيرات الأخرى - الخاصة بمقومات نظام محاسبة التكاليف - متدنية جدًا، حيث بلغت نسبة المتغير المتعلق بوضوح وحدة النشاط 22%، أما بالنسبة للمتغير المتعلق بالمؤهلات العلمية فقد بلغت نسبته أقل نسبة، حيث بلغت 12%.

مما سبق يلاحظ أن الجامعات في قطاع غزة يتوافر لديها دليل الحسابات، لكنها لا تمتلك المقومات الأخرى لنظام محاسبة التكاليف، وبناءً عليه تم قبول الفرضية.

جدول رقم (2)

إجابات مدى وجود مقومات نظام محاسبة التكاليف

في الجامعات التي لا تطبق محاسبة التكاليف

المتغير	نسبة المتغير	الوسط الحسابي	ترتيب المتغير
وجود دليل الحسابات	%100	1	1
مدى وضوح مراكز التكلفة	%46	3	3
مدى وضوح وحدة النشاط	%22	3.7	2
مدى توافر المؤهلات العلمية	%12	3.77	5

وفيما يلي التحليل التفصيلي للفرضية الثانية:

- **إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم وجود دليل حسابات.**

هناك اتفاق واضح بين أفراد العينة على وجود دليل حسابات في جميع الجامعات في قطاع غزة، ولقد بينت إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بدليل الحسابات أنه يوجد دليل حسابات، حيث وافق على ذلك حوالي 100% من أفراد العينة، بوسط حسابي 1، وكذلك السؤال المتعلق بوضع الحسابات المتشابهة في مجموعات متجانسة، فبلغت درجة الموافقة 100% بوسط حسابي 1، ويرى ما نسبته 100% من أفراد العينة وبوسط حسابي 1.6، أن دليل الحسابات لا يقف عائقًا أمام تطبيق محاسبة التكاليف، وبناءً على ذلك يمكن القول: إن الجامعات في قطاع غزة يتوافر لديها دليل حسابات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

مدى توافر دليـــل الحسابات

الإجابـــة / المتغيـــر	رقم السؤال	نعم 1	لا 2	متوسط الإجابة
يوجد لكل حساب رقم خاص به.	9	%100	%0	1
توضع الحسابات المتشابهة في مجموعات متجانسة.	10	%100	%0	1

الإجابـــة / المتغيـــر	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن من أسباب عدم تطبيق محاسبة التكاليف عدم وجود دليل حسابات.	53	%0	%0	%0	%57	%43	1.6

– إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم وضوح وحدة النشاط.

تم اختبار هذه الفرضية بالسؤالين رقم (49، 51) من الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الخدمات التي يقدمها المركز الواحد يصعب تحديدها بصورة دقيقة، حيث وافق على ذلك حوالي 79% من أفراد العينة بوسط حسابي 3.7، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

مدى وضوح وحدة النشاط

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن صعوبة تحديد المنافع المتبادلة بين الأقسام المختلفة للجامعة هي إحدى الصعوبات التي تعترض تطبيق محاسبة التكاليف.	49	%21	%57	%0	%14	%7	3.7
إن تداخل الأقسام في تأدية خدمة واحدة سبب في صعوبة تطبيق محاسبة التكاليف.	51	%14	%64	%0	%21	%0	3.7
مدى وضوح وحدة النشاط	–	%18	%61	%0	%18	%4	3.7

– إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم وضوح مراكز التكلفة.

تم اختبار هذه الفرضية بالسؤالين رقم (55-57) من الاستبانة، وكما هو ملاحظ من الجدول رقم (5)، ومن نسبة الموافقين، أن الجامعة مقسمة إلى مراكز تكلفة محددة بلغت 29%، بوسط حسابي

2.4، وبلغت نسبة إجابة الموافقين على أن صعوبة تحديد مراكز التكلفة يؤثر سلبًا على تطبيق محاسبة التكاليف 93%، بوسط حسابي 4.3، وبناءً على ما سبق نجد أن مراكز التكلفة في الجامعة غير واضحة، بمعنى أن نسبة الموافقين على وضوح مراكز التكلفة حوالي 48%.

جدول رقم (5)

مدى وضوح مراكز التكلفة

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن الجامعة مقسمة لمراكز تكلفة محددة.	55	%0	%29	%7	%36	%29	2.4
تقوم إدارة الجامعة بتحديد تكلفة كل كلية على حدة.	56	%7	%14	%14	%43	%21	2.3
إن صعوبة تحديد مراكز التكلفة يؤثر سلباً على تطبيق محاسبة التكاليف.	57	%43	%50	%0	%7	%0	4.3
مدى وضوح مراكز التكلفة.	-	%17	%31	%7	%29	%17	3

- إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم توافر المؤهلات العلمية.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الأسئلة (6، 7، 38-41، 44، 54، 58) من الاستبانة، وبلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس 100% من أفراد العينة، وكانت الإجابة عن باقي الأسئلة متفاوتة، حيث احتلت إجابة السؤال المتعلق بمعرفة الحاسب الآلي أعلى إجابة، وبلغت نسبة

الرافضين بأن صعوبة تطبيق محاسبة التكاليف يعزى لعدم المعرفة بالحاسب الآلي حوالي 71%، وبوسط حسابي 2.3، بينما بلغت نسبة الموافقين على أن هناك نقصًا في المهارات المحاسبية حوالي 93%، وبوسط حسابي 4.1، في حين أن نسبة الذين أجابوا عن سؤال عدم الاطلاع على البرامج المحاسبية يحول دون تطبيق محاسبة التكاليف 100%، وبوسط حسابي 4.4، وهذا أمر متوقع؛ لأن عدم الاطلاع على البرامج المحاسبية المحوسبة من المعوقات التي تحول بين تطبيق محاسبة التكاليف وبين تطورها. أما بالنسبة للسؤال عن عقد دورات تدريبية لمحاسبي الجامعة، فبلغت نسبة الذين وافقوا على أن عدم عقد دورات تدريبية يحول دون تطور محاسبة التكاليف حوالي 100%، وبوسط حسابي 4.6، أما نسبة الإجابة عن السؤالين المتعلقين بمدى وجود عدد كاف من الأفراد فكانت نسبة الموافقة على ذلك 71% وبوسط حسابي 3.6، ونتيجة لما سبق نجد أن متوسط الإجابة عن المتغير المتعلق بالمؤهلات العلمية 3.77، وهو أقل من المتوسط الفرضي، وبناءً عليه يمكن القول: إن هناك نقصًا في الكوادر العلمية المدربة في مجال محاسبة التكاليف في الجامعات في قطاع غزة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

مدى توافر المؤهلات العلمية والعملية

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن نقص المهارات المحاسبية يعتبر عائقاً في وجه تطبيق محاسبة التكاليف.	38	%29	%64	%0	%0	%7	4.1
إن عدم عقد دورات تدريبية خاصة لمحاسب التكاليف يضعف من فاعلية محاسبة التكاليف.	39	%57	%43	%0	%0	%0	4.6

تابع جدول رقم (6)

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن عدم الإلمام بالمهارات والكفاءات المحاسبية يقف عائقاً أمام تطبيق محاسبة التكاليف.	40	%36	%43	%0	%21	%0	3.9
إن صعوبة تطبيق محاسبة التكاليف يرجع إلى عدم المعرفة بالحاسب.	41	%0	%21	%7	%50	%21	2.3
إن إدارة الجامعة لا تطبق محاسبة التكاليف لعدم وجود أفراد مؤهلين علمياً وعملياً.	44	%28	%43	%0	%21	%7	3.6
عدم الاطلاع على البرامج الحديثة يحول دون تطبيق محاسبة التكاليف.	47	%57	%43	%0	%0	%0	4.4
إن من أسباب عدم تطبيق محاسبة التكاليف هو كون عدد الأفراد المؤهلين غير كافٍ.	54	%28	%43	%0	%29	%0	3.5
مدى توافر المؤهلات العلمية والعملية	–	%31	%46	%1	%17	%5	3.77

اختبار الفرضية الثالثة:

تعاني الجامعات في قطاع غزة من محددات وصعوبات جوهرية في الجوانب التنظيمية والإدارية والمحاسبية تعيق تطبيق نظام محاسبة التكاليف.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال المتغيرات التالية: (الوعي التكاليفي لدى الإدارة، والمؤهلات العلمية، ومراكز التكلفة، والمنافسة، وتسعير الخدمة، وتكلفة التطبيق)، وهذه المتغيرات استخدمت لقياس الصعوبات التي تقف عائقًا أمام تطبيق محاسبة التكاليف في الجامعات. وبعبارة أخرى: تكشف المتغيرات النقاب عن الصعوبات التي تعترض تطبيق محاسبة التكاليف في الجامعات في قطاع غزة، والجدول رقم (7) يوضح هذه المتغيرات، وأوساطها الحسابية.

ويلاحظ من الجدول رقم (7) أن المتغير الخاص بتوافر المؤهلات العلمية والعملية كانت نسبته 12%، أما بالنسبة للمتغير المتعلق بالمنافسة، فقد تبين من خلال الإجابات أن المنافسة تكون عائقًا أمام محاسبة التكاليف، حيث بلغت نسبة هذا المتغير 61%، أما المتغير الذي حصل على أقل نسبة فهو تأثير تكلفة التطبيق لمحاسبة التكاليف، وتبين أن هذا المتغير لا يقف عائقًا أمام محاسبة التكاليف، حيث بلغت نسبة الرافضين بخصوص أن تكلفة التطبيق تقف عائقًا 82%.

ومما سبق نلاحظ أن الجامعات في قطاع غزة تواجهها صعوبات عدة عند تطبيق محاسبة التكاليف، وخاصة نقص المهارات العلمية والعملية، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية.

جدول رقم (7)

إجابات الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف

المتغير	نسبة المتغير	الوسط الحسابي	ترتيب المتغير
مدى توافر الوعي التكاليفي	%21	2.7	5
مدى توافر المؤهلات العلمية والعملية	%12	3.7	6
مدى وضوح مراكز التكلفة	%46	3	4
التأثير السلبي للمنافسة على تطبيق محاسبة التكاليف	%61	3.55	2
يتم تسعير الخدمة بشكل اجتهادي	%57	2.6	3
تكلفة التطبيق	%82	2.25	1

وفيما يلي التحليل التفصيلي للفرضية الثالثة:

- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف نقص الوعي التكاليفي لدى الإدارة.

تم اختبار هذه الفرضية بالسؤال رقم (52) من الاستبانة، وكما أوضحت إجابات أفراد العينة أن الإدارة لا توجد لديها رغبة في تطبيق محاسبة التكاليف، فقد بلغت نسبة الموافقين على ذلك 57% بوسط حسابي 2.7، وتم عزو ذلك إلى عدم وجود الوعي التكاليفي لدى الإدارة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

مدى توافر الرغبة لدى الإدارة

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
لدى إدارة الجامعة رغبة جادة في تطبيق محاسبة التكاليف.	52	%14	%7	%21	%50	%7	2.7

- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف وجود المنافسة بين الجامعات.

تم اختبار هذه الفرضية بالسؤالين رقم (42، 43) من الاستبانة، فأظهرت نتائج تحليل الإجابات على هذا المتغير – كما هو موضح في الجدول رقم (9) – أن السؤال المتعلق بوجود المنافسة يجعل الإدارة تفكر في تطبيق محاسبة التكاليف، فبلغت نسبة الموافقة على ذلك 57% بوسط حسابي 3.6، أما بالنسبة للسؤال المتعلق بأن المنافسة تؤثر سلبًا على تطبيق محاسبة التكاليف، فقد بلغت نسبة الموافقة 64% بوسط حسابي 3.5، وبناءً عليه يمكن القول: إن المنافسة تشجع الإدارة على تبني نظام لمحاسبة التكاليف، وهو أمر ضروري.

جدول رقم (9)

أثر المنافسة على تطبيق محاسبة التكاليف

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن وجود المنافسة الشديدة بين الجامعات تجعل إدارة الجامعة تهتم بمحاسبة التكاليف لضغطها.	42	%7	%50	%36	%7	%0	3.6
لوجود المنافسة الشديدة بين الجامعات تقدم إدارة الجامعات خدمة، بغض النظر عن تكلفتها، مما يؤثر سلباً على تطبيق محاسبة التكاليف.	43	%14	%50	%14	%7	%7	3.5
أثر المنافسة على تطبيق محاسبة التكاليف.	-	%11	%50	%25	%7	%3.5	3.55

- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف عدم وجود رقابة مالية على تسعير الخدمة التعليمية.

تم اختبار هذه الفرضية بالأسئلة رقم (46، 47، 50) من الاستبانة، وأظهرت نتائج تحليل الإجابات على هذا المتغير – كما هو موضح بالجدول رقم (10) – أن الجامعات التي تقوم بتسعير الخدمة بشكل اجتهادي نسبتها 52%، بوسط حسابي 2.63، ويرجع سبب ارتفاع هذه النسبة إلى غياب محاسبة التكاليف؛ التي تقوم بتوفير بيانات تساعد الإدارة في تسعير الخدمة، وهذا الإجراء يؤثر سلبًا على تطبيق محاسبة التكاليف.

جدول رقم (10)

أثر تسعير الخدمة بشكل اجتهادي على تطبيق محاسبة التكاليف

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
يتم تسعير الخدمة بشكل اجتهادي.	46	%7	%50	%21	%14	%7	3.6
تقدر رسوم الطالب بنسبة معينة من التكاليف.	50	%7	%21	%7	%64	%7	2.3
تقوم إدارة الجامعة بتحديد تكلفة كل كلية على حدة.	56	%7	%14	%7	%43	%29	2
أثر تسعير الخدمة.	–	%7	%28	%12	%40	%14	2.63

- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف ارتفاع تكلفة تطبيق النظام.

تم اختبار هذه الفرضية بالسؤالين رقم (45، 48) من الاستبانة، ويتبين من الجدول رقم (11) أن ما نسبته 82% من المبحوثين لا يعتقدون أن سبب عدم تطبيق محاسبة التكاليف راجع لارتفاع تكلفة التطبيق، وبلغ الوسط الحسابي لكلا السؤالين 2.25، وهو أقل من الوسط الفرضي، وهذا أمر متوقع، حيث إن تكلفة التطبيق لا تعتبر عائقاً أمام تطبيق محاسبة التكاليف؛ لما توفره من مزايا عديدة من مراقبة عناصر التكاليف، والمحافظة عليها من الإسراف، وسوء الإدارة للموارد المتاحة للجامعة، وكذلك لاحظ الباحث – من خلال المقابلات التي رافقت عملية توزيع الاستبانة وتعبئتها – أن أفراد العينة كانوا يفضلون تطبيق محاسبة التكاليف.

وبناءً عليه يمكن القول: إن هناك قناعة لدى المبحوثين بأن المنفعة المتوقعة التي ستعود على الجامعة من جراء تطبيق محاسبة التكاليف تفوق تكلفة التطبيق.

جدول رقم (11)

أثر التكلفة على تطبيق محاسبة التكاليف

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن زيادة تكلفة استخدام محاسبة التكاليف يكون سببًا لعدم تطبيقها.	45	%7	%14	%0	%57	%21	2.3
إن إدارة الجامعة لا تطبق محاسبة التكاليف؛ بسبب ارتفاع تكلفة التطبيق.	48	%7	%7	%7	%71	%14	2.2
أثر التكلفة.	-	%7	%11	%4	0.64	%18	2.25

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات حول توافر مقومات نظام محاسبة التكاليف عند مستوى دلالة 5%.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار One - Way Anova بتطبيق برنامج SPSS الإحصائي، بحيث إذا كانت sig أكبر من 5% ففي هذه الحالة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت sig أقل من 5%، ففي هذه الحالة توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وبتطبيق الملاحظات السابقة على الأرقام الواردة في الجدول رقم (12) نجد أن قيمة sig أكبر من 5% لجميع متغيرات الفرضية الرابعة، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات حول توافر مقومات نظام محاسبة التكاليف، ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية، القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات حول توافر مقومات نظام محاسبة التكاليف عند مستوى دلالة 5%.

جدول رقم (12)

يبين قيمة sig لمقومات نظام محاسبة التكاليف في الجامعات

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة sig	قيمة F
دليل الحسابات	1	0.580	0.833
وحدة النشاط	3.7	0.623	0.759
مراكز التكلفة	3	0.060	3.566
المؤهلات العلمية	3.77	0.532	0.922

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع حول المشكلات التي تواجه الجامعات عند تطبيق محاسبة التكاليف عند مستوى دلالة 5%.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار One - Way Anova بتطبيق برنامج SPSS الإحصائي، بحيث إذا كانت sig أكبر من 5% ففي هذه الحالة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت sig أقل من 5% ففي هذه الحالة توجد فروق ذات دلالة إحصائية. وبتطبيق الملاحظات السابقة على الأرقام الواردة في الجدول رقم (13) نجد أن قيمة sig للمتغيرات المتعلقة بالمؤهلات العلمية، ومراكز التكلفة، والوعي التكاليفي، والمنافسة، وتسعير الخدمة، أكبر من 5%، في حين أن قيمة sig للمتغير المتعلق بتكلفة التطبيق أقل من 5%، وهذا يدلل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفرد المجتمع للمتغيرات المتعلقة بالمؤهلات العلمية، ومراكز التكلفة، والوعي التكاليفي، والمنافسة، وتسعير الخدمة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفرد المجتمع للمتغير المتعلق بتكلفة التطبيق، وبما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات لخمسة متغيرات أي بنسبة 80% من إجمالي متغيرات الفرضية، إذن يمكن قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع، حول المشكلات التي تواجه الجامعات عند تطبيق محاسبة التكاليف عند مستوى دلالة 5%.

جدول رقم (13)

يبين قيمة sig للمشكلات التي تواجه الجامعات عن تطبيق محاسبة التكاليف

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة sig	قيمة F
مراكز التكلفة	3	0.060	3.566
المؤهلات العلمية	3.77	0.532	0.922
الوعي التكاليفي	2.7	0.855	0.405
المنافسة	3.55	0.746	0.567
تسعير الخدمة	2.6	0.319	1.444
تكلفة التطبيق	2.25	0.019	

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

أولاً- نتائج الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

هل جامعات قطاع غزة تطبق محاسبة التكاليف؟ وهل الجامعات غير المطبقة لمحاسبة التكاليف تمتلك مقومات محاسبة التكاليف؟ وما هي الصعوبات التي تقف عائقًا أمام تطبيق محاسبة التكاليف؟.

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بدراسة ميدانية، ومسح شامل لجميع جامعات قطاع غزة، حيث كان عدد الاستبانات الموزعة إحدى وعشرين استبانة، خصص لكل جامعة ثلاث استبانات، وعند التحليل تم احتساب متوسط حسابي لكل جامعة، ونتيجة لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات؛ توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- إن الجامعة منشأة خدمية – كغيرها من المنشآت – في حاجة لنظام محاسبة التكاليف، فمحاسبة التكاليف قابلة للتطبيق في جميع الأنشطة، بغض النظر عن طبيعة النشاط، وخاصة أن الجامعات تقدم خدمة للعملاء، وهذه الخدمة تحتاج بدورها إلى تكلفة، فحيثما وجدت التكلفة، كان هناك إمكان لتطبيق مبادئ محاسبة التكاليف وأساليبها.

2- إن لكل نظام مقوماته الأساسية، وهذه المقومات لا تختلف باختلاف طبيعة نشاط المنشأة، كما لا تختلف الأهداف العامة للنظام وإن اختلفت الطرق والإجراءات والتفاصيل المطلوبة لكل نشاط.

3- إن نظام المحاسبة المالية لا يستطيع بمفرده توفير المعلومات اللازمة لمتطلبات الإدارة في الجامعات.

4- لا تختلف عناصر التكاليف من منتج لآخر، سواء أكان المنتج ملموسًا أم غير ملموس، وتتمثل عناصر التكاليف في المواد المباشرة والأجور المباشرة والمصروفات غير المباشرة، ولكن تتفاوت نسبة مساهمة كل عنصر حسب طبيعة النشاط.

5- إن كل جامعات قطاع غزة لا تطبق محاسبة التكاليف.

6- كانت هناك رغبة جادة في تطبيق محاسبة التكاليف من قبل المعنيين. وقد ظهر ذلك من خلال المقابلات التي أجراها الباحث.

7- إن جامعات قطاع غزة تمتلك بعض مقومات نظام محاسبة التكاليف؛ مثل دليل الحسابات، والبعض الآخر يعتريه الغموض؛ مثل مراكز التكلفة ووحدة النشاط (الخدمة المقدمة).

8- تواجه جامعات قطاع غزة صعوبات متفاوتة عند تطبيق محاسبة التكاليف، من أهمها نقص في المهارات المدربة في هذا المجال، وكذلك نقص الوعي التكاليفي لدى الإدارة.

9- هناك عوامل إيجابية تدعم تطبيق محاسبة التكاليف، منها اعتقاد الأفراد بأن تكلفة التطبيق لا تقف عائقًا أمام تطبيق محاسبة التكاليف.

ثانيًا- التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة، فإنه يوصي بالآتي:

1- إيجاد نظام محاسبي فعال.

2- تطبيق نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة؛ للاستفادة من مخرجات ذلك النظام (في التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات).

3- أن تقوم إدارة الجامعة بمسك مجموعة دفترية لمحاسبة التكاليف، بجانب المجموعة الدفترية للمحاسبة المالية؛ بمعنى أن تتبع أسلوب الانفصال في مسك الدفاتر.

4- يجب أن يراعى عند تصميم نظام محاسبة التكاليف الخصائص المميزة لطبيعة نشاط الجامعة.

5- استخدام الحاسب الآلي؛ لتشغيل البيانات ومعالجتها، نظرًا لأن محاسبة التكاليف تعتمد على مبدأ التحليل التفصيلي لبيانات التكاليف.

6- يجب أن يصاحب عملية تطبيق نظام محاسبة التكاليف وجود كوادر مدربة ذات خبرة ودراية في مجال محاسبة التكاليف، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمحاسبين حول تطبيق محاسبة التكاليف في الجامعات، بالإضافة إلى التوعية المستمرة للكوادر المساعدة في جميع المستويات الإدارية، وذلك من خلال عقد دورات تتناول أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في الجامعات.

7- توفير مقومات العمل اللازمة حسب متطلبات العولمة.

8- وجود شخص على الأقل - في الإدارة العليا - عنده إلمام بالعلوم المالية والإدارية، ويفضل أن يكون بدرجة المدير المالي.

9- تقوم إدارات الجامعات الفلسطينية بإدراج مساق (مقرر) "محاسبة تكاليف المنشآت الخدمية" ضمن خططها الدراسية، مساهمة منها في إعداد كوادر علمية في مجال محاسبة التكاليف في الأنشطة الخدمية.

المراجــع

- أبو عاصي، علم الدين. (1998). *محاضرات في إدارة التسويق*. ط 2. غــزة: دار البشـير للطباعـة والنشـر والتوزيع، ص120.
- الجزراوي، إبراهيم؛ وإسماعيل إسماعيل؛ وموسى علاوين. (1996). *أصول محاسبة التكاليف الصـناعية*. عمـان (الأردن): المركز العربي للدراسات الطلابية، ص80-85.
- الزعبي، عامر محمد سليمان. (2001). *محاسبة التكاليف كأداة قياس في قطاع الخدمات تطبيق عملي على قطـاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية*، رسالة ماجستير، جامعة النيليين – السودان.
- الغنام، صابر حسن. (2002). "دور التكاليف الاستراتيجية في زيادة فاعلية التخطيط الاسـتراتيجي لـدعم القـدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية: دراسة تطبيقية على موانئ بور سعيد"، *مجلة الدراسات والبحـوث التجاريـة*، جامعة بنها، السنة 22، ع 2، ص531 – 585.
- المليجي، إبراهيم السيد. (1987). مشكلات *تصميم أنظمة التكاليف في المواني البحرية التجارية مع دراسة تطبيقية على ميناء الإسكندرية*، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، ص101 – 104.
- النشار، تهاني محمد عبده. (2004). العلاقة بين هيكل التكاليف الإضافية ومؤشرات عدم ملاءمة نظام التكـاليف: إطـار مقترح، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، جامعة الإسكندرية، ع 1، مج 41، مارس، ص283.
- زعرب، حمدي شحدة. (2002). *إطار محاسبي مقترح لقياس التكلفة في المنشآت الصـحية – دراسـة نظريـة وعملية للتطبيق على مستشفيات قطاع غزة*، رسالة دكتوراه، جامعة النيليين – السودان.
- عبد الله، عبد المنعم فليح. (2002). "دراسة ميدانية لتقويم فاعلية نظام محاسبة التكاليف في دعم استراتيجية الجـودة الشاملة وتحسن الأداء البيئي للمنشأة"، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، جامعة بنها، السنة 22، ع 2، ص159.
- عشماوي، فكري عبد الحميد. (1988). "إنشاء نظام التكاليف في المستشفيات كـأداة للتخطـيط والرقابـة واتخـاذ القرارات"، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مج 2، السنة 2، ع 2، ص25 – 29.
- عيد، صلاح بسيوني محمد. (1981). إمكان *تطبيق نظم التكاليف في قطاع التأمين*، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- غرايبة، فوزي؛ ويوسف سعادة. (1986). "مدى اتباع نظم محاسبة التكاليف في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية (دراسة ميدانية)"، *دراسات: الاقتصاد والعلوم الإدارية*، عمان (الأردن)، مج 13، آذار، ص11.
- منصور، فتح الرحمن الحسن. (2000) *إطار علمي لقياس تكاليف الطاقة الكهربائية في السودان دراسـة تحليليـة وتطبيقية*، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية – السودان.
- نور، أحمد. (1993). *محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

The Extent to Which the Requirements of Cost Accounting Systems are Available in Gaza Strip Universities and Middle Colleges: Field Study

Hamdi Sh. Zourob
Assistant Professor - Accounting Dept.
Islamic University
Gaza - Palestine

Abstract

This research aims to tackle a basic problem regarding cost accounting system in one of the important service sectors (educational institutions represented in Gaza Strip universities and middle colleges), and the extent to which such institutions adhere to cost accounting system. Also the research examines the difficulties and problems facing these universities and middle colleges in case cost accounting system was implemented. The research is based on analyzing the rational foundation for cost accounting system and looking for the availability of the essential requirements of this system according to the particular activity of these institutions.

In order to achieve this aim, the researcher carried out a field study which dealt with studying cost accounting system in all Gaza strip universities and middle colleges. The analyses data of the confirm the research hypotheses. The research reached a number of conclusions such as:

The need to provide the basic requirements for constructing of cost accounting system in Gaza Strip universities by providing effective accounting database systems and preparing planning budgets which are scientifically based. In addition, the study recommends using modern technological means in data operation and processing as well as providing trained and well-qualified persons - in order to apply cost accounting system using activity based costing (ABC).

The study calls for putting into consideration the special characteristics of the educational institutions' activities when designing cost accounting system in them and also taking into account the nature of the producer (the service).

تحليل أهمية عناصر الرقابة الداخلية لمراقبي الحسابات: دراسة استكشافية لعينة من مراقبي الحسابات بالعراق*

د.طلال الججاوي

أستاذ المحاسبة المشارك – قسم المحاسبة

كلية العلوم الإدارية والمالية – جامعة الإسراء

المملكة الأردنية الهاشمية

ملخص:

تطورت الرقابة الداخلية في المفاهيم والتطبيقات والعناصر، وأصبح لتلك العناصر أهمية بالغة يعتمد عليها في تخطيط إجراءات التدقيق من قبل مراقبي الحسابات.

ومن منطلق هذه الأهمية، فقد حاول هذا البحث تحليل تلك العناصر تبعًا لما يبذله مراقبو الحسابات من عناية مهنية لوضع درجات لهذه الأهمية. وبذلك يتصدى هذا البحث لمشكلة مهمة تواجه مراقبي الحسابات الذين يتباينون في مستوى العناية المهنية المتوافرة لدى كل منهم، وتتمثل في أي العناصر تتقدم على الأخرى، وما العناصر التي ينبغي أن تولى الأهمية المناسبة. وذلك من خلال افتراض وجود علاقة بين درجة أهمية عناصر الرقابة الداخلية ومستوى العناية المهنية المبذولة في فحصها.

وخلص البحث إلى ترتيب هذه العناصر على سلم من خمس مراتب، أولها عنصر "نظام المعلومات والاتصال"، وأخرها عنصر "تقدير المخاطر". وقدم البحث مجموعة من التوصيات لمراقبي الحسابات تشكل دليلاً إرشاديًا عمليًا لهم.

* تم تسلم البحث في أكتوبر 2004، وقُبل للنشر في سبتمبر 2005.

مقدمـــة:

شهد مفهوم الرقابة الداخلية تطورًا تدريجيًا ومهمًا متكيفًا مع التطورات السريعة والمتلاحقة في الحياة الاقتصادية. فالرقابة الداخلية لم تعد مجرد وسائل تكفل المحافظة على النقدية، وإنما تطورت لتصبح مجموعة من العناصر أو المكونات المترابطة التي تضعها الإدارة العليا لضمان تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية. وقد جاء هذا التطور في مفاهيم وتطبيقات الرقابة الداخلية بوصفها نتيجة طبيعية لعوامل وظروف عديدة، لعل من أبرزها التوسع المطّرد في حجم الوحدات الاقتصادية وأهدافها التي أصبحت أكثر تعقيدًا وشموليةً وتفصيلاً، وظهور الحاجة إلى تفويض السلطات للمستويات الدنيا، ومن ثم مراقبتها ومحاسبتها في ضوء هذا التفويض، فضلاً على كونها تمثل الأساس لعمل مراقبي الحسابات لعدم تناسب قيامهم بعملية التدقيق بشكل تفصيلي لجميع عمليات الوحدة الاقتصادية، وترتب على ذلك تزايد الاهتمام بالرقابة الداخلية من قبل الوحدات الاقتصادية لكثير من الجهات الأخرى التي لها علاقة بنشاط هذه الوحدات.

مشكلـــة البحـــث:

إن درجة متانة أو عدم متانة نظام الرقابة الداخلية المستخدم بالشركة يتطلب من مراقب الحسابات تحليل أهمية عناصره، ليتمكن بعد ذلك من القيام بعملية التخطيط لإجراءات التدقيق، وبالتالي ليتمكن من الاعتماد على النتائج، وعليه في سبيل تحقيق ذلك أن يبذل مستوى من العناية المهنية في فحص وتقييم هذه العناصر في الوحدة الاقتصادية الخاضعة للتدقيق. وبما أن مراقبي الحسابات يتباينون في مستوى هذه العناية، تطلب الأمر تحليل أهمية هذه العناصر، وكانت هذه المشكلة التي يحاول البحث التصدي لها.

هـــدف البحـــث:

يهدف البحث إلى استجلاء آراء عينة من مراقبي الحسابات في العراق بخصوص أهمية عناصر الرقابة الداخلية، وتحليل هذه الأهمية عند تخطيط إجراءات التدقيق ليقدم بذلك إرشادًا عمليًا لمراقبي الحسابات.

فرضيـــة البحـــث:

يختبر البحث فرضية أساسية مفادها: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أهمية عناصر الرقابة الداخلية عند تخطيط إجراءات التدقيق ومستوى العناية المهنية المبذولة في فحص وتقييم هذه العناصر من قبل مراقبي الحسابات".

أولاً- عناصر الرقابةِ الدّاخليةِ:

إن لكل وحدة اقتصادية نظام رقابة داخلية يتضمن السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة لتزودها بالتأكيد المعقول بأن الأهداف الرقابية سيتم إنجازها، وتتضمّن الرقابةِ الداخلية مجموعة عناصر مترابطة تكون أكثر تكاملاً في الوحدات الاقتصادية كبيرةِ الحجم عنها في الوحدات الصغيرة.

ويقصد بعناصر الرقابة الداخلية، مكونات الرقابة الداخلية ذات الصلة بتوكيدات الإدارة Assertions فيما يتعلق بالحسابات المهمة والعمليات الجوهرية لدى الوحدة الاقتصادية.

إن وجود نظام رقابة سليم يعتبر دليلاً على انتظام الدفاتر والسجلات والعمليات المالية. فكلما كانت الأنظمة المطبقة سليمة ودقيقة، كانت مكوناتها وعناصرها سليمة والعكس بالعكس، ويتناسب حجم الاهتمام طرديًا مع الأهمية النسبية لكل عنصر (العمري، وسليمان، 33:2004).

1 – تحديد عناصر الرقابةِ الدّاخليةِ:

تعددت وجهات نظر الكتّاب والخبراء والمنظمات المهنية بشأن عناصر الرقابة الداخلية، ولكن ذلك لم يمنع من وجود تشابه فيما بينها. وفي هذا الصدد يقرر (عثمان، 1999: 75–82) أن عناصر الرقابة الداخلية تشمل:

- الهيكل التنظيمي.
- النظام المحاسبي.
- الأفراد.

أما (الصحن وآخرون، 1986: 209) فيقررون أن عناصر الرقابة الداخلية تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي.
- النظام المحاسبي.
- التدقيق الداخلي.
- نوعية وتدريب العاملين.

ويتضح من وجهتي النظر السابقتين أنهما قد أشارتا إلى عناصر لها قيمتها في الرقابة الداخلية، لكن الرقابة الداخلية قد توسعت وتطورت بشكل جعل العناصر سالفة الذكر مجرد مفردات تشكل بعضًا من جوانب الرقابة الداخلية.

وترجع بداية التطور في تحديد عناصر الرقابة الداخلية إلى عام 1988 عندما أصدر (AICPA) بيان معيار التدقيق (SAS No. 55) الموسوم بـ:اعتبارات هيكل الرقابة الداخلية في تدقيق البيانات المالية Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit، والذي بموجبه أصبح هيكل الرقابة الداخلية يتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي: (AICPA, 1988: 158).

1- بيئة الرقابة.

2- النظام المحاسبي.

3- إجراءات الرقابة.

ويعرض الجدول رقم (1) العناصر الرئيسة والفرعية لهيكل الرقابة الداخلية كما حددها بيان معيار التدقيق (SAS No.55).

جدول رقم (1)

العناصر الفرعية لهيكل الرقابة الداخلية

1- بيئة الرقابة	2- النظام المحاسبي	3- إجراءات الرقابة
العناصر الفرعية لبيئة الرقابة الداخلية	الأهداف التي يجب تحقيقها	أصناف إجراءات الرقابة
- فلسفة الإدارة ونمطها التشغيلي.	- المشروعية.	- الفصل الملائم بين الواجبات.
- الهيكل التنظيمي.	- التفويض.	- الإجراءات الملائمة للتفويض.
- لجنة التدقيق.	- الاكتمال.	- المستندات والسجلات الملائمة.
- طرائق تحديد السلطة والمسئولية.	- التقييم.	- الرقابة المادية على الأصول والسجلات.
- طرائق رقابة الإدارة.	- التبويب.	- التحقق المستقل من الأداء.
- وظيفة التدقيق الداخلي.	- التوقيت.	
- سياسات وإجراءات إدارة الأفراد.	- الترحيل والتلخيص.	
- المؤثرات الخارجية.		

المصدر: *(Arenes & Lobbecke, 1988: 281)*

ويتفق (Meigs et al., 1989: 152) مع وجهة النظر السابقة، إذ يــرون أن المقومــات ذات الصلة بتدقيق البيانات المالية، هي تلك التي تتعلق بمقدرة الوحدة الاقتصادية على التسجيل والمعالجــة والتلخيص والإبلاغ عن البيانات المالية، وأن تلك المقومات يمكن تقسيمها إلى ثلاثة عناصر تشــمل: بيئة الرقابة، والنظام المحاسبي، وإجراءات الرقابة.

وتوسعت لجنة دعم المنظمات (COSO) في تحديد عناصر الرقابة الداخلية، إذ أصدرت تقريــرًا عام 1992 والموسوم بـــ: "الرقابة الداخلية: إطار متكامــل" " Internal Control: Integrated framework"، ولقد تضمن ذلك التقرير خمسة عناصر أو مكونات Components للرقابة الداخلية تتمثل بالآتي: (Boynton, et al., 2001: 329-330).

أولاً – بيئة الرقابة Control Environment.

ثانيًــــا– تقدير المخاطر Risk Assessment.

ثالثًــــا– المعلومات والاتصال Information and Communication.

رابعًــــا– أنشطة الرقابة Control Activities.

خامسًــا– المتابعــة Monitoring.

واستجابةً لتقرير لجنة (COSO) قام (AICPA) في عام 1995 بإصدار بيان معــايير التــدقيق (SAS No.78) الموســوم بــــ: "اعتبــارات الرقابــة الداخليــة فــي تــدقيق البيانــات الماليــة" Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit والذي أخــذ بما ورد في تقرير لجنة (COSO)، إذ تضمن تعديلات لبعض بيانات معايير التدقيق الســابقة وعلــى وجه الخصوص بيان معايير التدقيق رقم (55) الذي سبقت الإشارة إليه.

وفي الجزء التالي نعرض مقارنة بين المعيار التدقيقي رقم (55) والمعيار التدقيقي رقم (78).

2 – مقارنة بين معيار التدقيق رقم (55) ومعيار التدقيق رقم (78):

صدر المعيار التدقيقي (SAS No.55) عام 1988، وقد تضمن قسمين رئيسين. اخــتص القســم الأول بالجانب الوصفي، إذ تناول تعريف هيكل الرقابة الداخلية، وحدد مكوناته بثلاثة عناصر هي: بيئة الرقابة، والنظام المحاسبي، وإجراءات الرقابة. في حين عني القسم الثاني بالجانب الإجرائــي، إذ حــدد الإجراءات والطرائق التي يتبعها مراقب الحسابات لدراسة وتقييم وفهم هيكل الرقابة الداخلية وتوثيق ذلك

الفهم، ثم في عام 1995 صدر المعيار التدقيقي (SAS No.78) الذي أجرى تعديلات على المعيار التدقيقي (SAS No.55) تركزت معظمها على القسم الأول (الوصفي)، أما القسم الثاني المتعلق بالجانب الإجرائي فلم يتضمن تعديلات جوهرية إذ لم يستحدث المعيار (78) أية طرائق جديدة لدارسة وتقييم الرقابة الداخلية وتوثيقها. ومن ثم فإن مراقب الحسابات يستخدم الإجراءات والطرائق نفسها التي حددها المعيار رقم (55) لفهم ودراسة وتقييم مكونات الرقابة الداخلية الخمسة التي حددها المعيار رقم (78).

ويمكن تلخيص تلك التعديلات في النقاط الآتية:

أ- تبنى المعيار رقم (78) تعريف (COSO) للرقابة الداخلية التي عرفتها بأنها "عمليات تُنجز من قبل مجلس إدارة المنظمة والإدارة وأشخاص آخرين، صممت لتوفير التأكيد المعقول فيما يتعلق بإنجاز الأهداف الآتية: (COSO, 1996: 1)

- إمكان الاعتماد على التقارير المالية.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة المطبقة.
- كفاءة العمليات وفاعليتها.

يلاحظ على التعريف استخدام مصطلح عمليات Process في وصفه للرقابة الداخلية. وهو بذلك يشير إلى أنها سلسلة من العمليات تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وليست عملية واحدة أو حالة ظرفية، ومن ثم فهو ينظر إلى الرقابة الداخلية على أنها تعمل في بيئة متغيرة ديناميكية Dynamic وليست ساكنة أو ثابتةStatic .

ب- استبدل المعيار رقم (78) عناصر الرقابة الداخلية الثلاثة التي حددها المعيار رقم (55) بخمسة مكونات هي: بيئة الرقابة، وتقدير المخاطر، وأنشطة الرقابة، ونظام المعلومات والاتصال، والمتابعة. واعتبر تلك المكونات مقياسًا يمكن على أساسه تقييم فاعلية الرقابة الداخلية.

ج- استحدث المعيار رقم (78) مكونين جديدين للرقابة الداخلية هما: تقدير المخاطر، والمتابعة. وبذلك فإنه تطلب من مراقب الحسابات أن يحصل على فهم كاف للآتي:

- كيفية قيام إدارة الوحدة الاقتصادية بتحديد وتحليل المخاطر المحيطة بالرقابة الداخلية والتي قد تؤثر في تحقيق أهدافها.
- الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتحكم في تلك المخاطر وتخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة.

- كيفية قيام الإدارة بالتقييم الدوري لمكونات الرقابة الداخلية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الأحداث التي تسفر عنها عملية المتابعة.

وإكمالاً للفائدة يلخص الجدول رقم (2) المقارنة بين معياري التدقيق (55) و(78).

جدول رقم (2)

مقارنة بين معياري التدقيق 55 و78 بخصوص مفاهيم ومكونات الرقابة الداخلية

SAS NO. 55	SAS NO. 78
1- وصف الرقابة الداخلية بأنها هيكل Internal Control Structure، وهو بذلك يشير إلى حالة سكون أو ثبات Static .	1- وصف الرقابة الداخلية بأنها عمليات Process، وهو بذلك يشير إلى أنها تجري في بيئة متغيرة باستمرار Dynamic .
2- عبر عن أجزاء الرقابة الداخلية بالعناصر Elements.	2- عبر عن أجزاء الرقابة الداخلية بالمكونات Components.
3- حدد عناصر الرقابة الداخلية بالآتي:- • بيئة الرقابة. • النظام المحاسبي. • إجراءات الرقابة.	3- حدد مكونات الرقابة الداخلية بالآتي:- • بيئة الرقابة. • تقدير المخاطر. • أنشطة الرقابة. • نظام المعلومات والاتصال. • المتابعة.
4- أشار إلى أن الرقابة الداخلية تصمم لتوفير تأكيد معقول بأن أهداف الوحدة الاقتصادية سيتم إنجازها، ومن ثم لم يحصر الأهداف كما حصرها معيار التدقيق رقم (78).	4- أشار إلى أن الرقابة الداخلية تصمم لتوفر التأكيد المعقول فيما يتعلق بإنجاز الأهداف الآتية: • إمكان الاعتماد على التقارير المالية. • الالتزام بالقوانين والأنظمة المطبقة. • كفاءة العمليات وفاعليتها.

الجدول من إعداد الباحث، اعتماداً على ما ورد في (غالي، 2001: 384) و(Frazier & Spradling,1996: 2).

وفي سياق الفقرات الآتية تتم مناقشة العناصر الخمس التي تضمنها القسم (AU 319) من بيان معايير التدقيق (SAS NO.78) نظرًا لشموليتها.

ثانيًا – عناصر الرقابة الداخلية وفقًا للمعيار التدقيقي رقم (78):

1- بيئة الرقابة:

يقصد ببيئة الرقابة السياسات والإجراءات التي تعكس اتجاهات الإدارة العليا والمديرين ومُلاك الوحدة الاقتصادية بخصوص أهمية الرقابة الداخلية، وفي هذا الصدد يقول "أرينز ولوبيكه" (Arens & Loebbecke, 2000: 292) إن جوهر فاعلية رقابة المنظمة يكمن في اتجاهات إدارتها، فإذا كانت الإدارة العليا تؤمن بأهمية الرقابة، فإن ذلك سينعكس بشكل واضح على إدراك العاملين واستجابتهم في المنظمة من خلال جدية الملاحظات للسياسات والإجراءات الموضوعة، ومن جانب آخر إذا ما اتضح لأفراد المنظمة أن الرقابة ليست شأنًا مهمًا بالنسبة للإدارة العليا وإنما حددت فقط لأغراض التباهي أو كواجهة بدلا من أن تكون أداة دعم ذات مغزى وهدف واضح، فإنه من المؤكد أن الأهداف الرقابية لن تتحقق بفاعلية.

العوامل المؤثرة في بيئة الرقابة:

تتأثر بيئة الرقابة بالعديد من العوامل التي تتمثل بالآتي: (القواسمي، 2000: 8-9).

أ- الاستقامة والقيم الأخلاقية لإدارة الوحدة الاقتصادية.

ب-الالتزام بالكفاءة.

ج- مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.

د- فلسفة الإدارة ونمطها التشغيلي.

هـ- الهيكل التنظيمي.

و- منح السلطات وتحديد المسئوليات.

ز- إجراءات وممارسات شئون الموظفين.

وفيما يأتي توضيح موجز لمفهوم تلك العوامل:

أ- الاستقامة والقيم الأخلاقية لإدارة الوحدة الاقتصادية:

إن السلوك الأخلاقي هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية التكييف والتوفيق بين مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 20).

فعلى مراقب الحسابات أن يفهم بدقة القيم الأخلاقية التي تتبناها الإدارة العليا والإدارات الفرعية، كما ينبغي عليه عند تخطيط عملية التدقيق أن يأخذ بنظر الاعتبار نزاهة وسمعة أعضاء مجلس الإدارة، وما إذا كانت لديهم سوابق في التجاوز على سياسات وإجراءات الوحدة الاقتصادية. فعندما تفتقر الإدارة العليا والإدارات الفرعية إلى النزاهة والقيم الأخلاقية، فإن ذلك سوف ينعكس سلبًا على البيئة التي تحكم العمل في الوحدة الاقتصادية، الأمر الذي يتطلب من مراقب الحسابات أن يبذل عناية خاصة عند تحديد طبيعة وتوقيت ومدى الاختبارات الأساسية التي سيعتمد عليها في الفحص حتى يطمئن إلى سلامة الرأي الذي يبديه عن البيانات المالية.

ب- الالتزام بالكفاءة:

لكي يعمل نظام الرقابة الداخلية بكفاءة ينبغي أن يكون القائمون بتطبيقه على درجة عالية من الكفاءة والتدريب والخبرة. ولتحقيق ذلك يقتضي الأمر من الإدارة أن تقوم بالآتي:

- وضع توصيف وظيفي يحدد الواجبات التي تتطلبها مختلف الوظائف.
- تحديد درجة المعرفة والمهارة المطلوبة لأداء الواجبات بكفاءة.

وبهذا الأسلوب يمكن تعيين موظفين تتوافق قدراتهم وإمكاناتهم مع متطلبات الوظيفة محل الاهتمام، ويترتب على ذلك تفادي الإدارة لمشكلة تعيين موظفين أكثر أو أقل تأهيلاً عن المحدد في التوصيف الوظيفي، إذ إن تعيين موظفين أكثر تأهيلاً من متطلبات الوظيفة يؤدي إلى زيادة تكلفة الرواتب والأجور دون مبرر، ومن ثم يعد ذلك إسرافًا في استخدام موارد الوحدة الاقتصادية، أما تعيين موظفين أقل تأهيلاً فسينعكس بشكل سلبي على قدرة الوحدة الاقتصادية في تنمية الكفاءة الإنتاجية، فعلى سبيل المثال إذا كان رئيس قسم الائتمان تنقصه الخبرة في دراسة قدرة المدينين على السداد، فإن نتيجة ذلك عدم قدرة الوحدة الاقتصادية على تحصيل جزء كبير من ديونها.

ج- مجلس الإدارة ولجنة التدقيق:

إن وجود مجلس إدارة يقوم بمهامه بفاعلية، وكذلك لجنة تدقيق منبثقة عنه، من شأنه منع تحكم وسيطرة الإدارة على الرقابة، وتعد لجنة التدقيق حلقة الوصل بين مجلس الإدارة والمدقق الداخلي ومراقب الحسابات، وتختص هذه اللجنة باقتراح تعيين مدير الرقابة الداخلية وتحديد راتبه، وكذلك قبول استقالته، كما إن من مهامها اقتراح تعيين مراقب الحسابات إلى الهيئة العامة أو إلى مجلس الإدارة ومناقشة جميع تقاريره ومنها التقرير النهائي حول البيانات المالية.

د- فلسفة الإدارة ونمطها التشغيلي:

إن كل مدير وحدة اقتصادية لديه أفكار محددة وواضحة حول كيفية إدارة العمليات التشغيلية، فالبعض منهم يهتم بالتقارير المالية وإعداد واستخدام الموازنات التقديرية لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية في حين لا توجد لدى البعض الآخر مثل هذه الاهتمامات. كذلك في بعض الإدارات تتركز السلطات في عدد محدود من الأفراد، وفي بعضها الآخر تعتمد على اللامركزية، كما يعد إلمام مراقب الحسابات بفلسفة الإدارة عنصرًا مهمًا في تقدير مخاطر الرقابة.

هـ- الهيكل التنظيمي:

يوفر الهيكل التنظيمي الإطار الكلي لتخطيط وتوجيه ورقابة عمليات الوحدة الاقتصادية، من خلال توضيح العلاقة بين الإدارات الفرعية وتحديد قنوات الاتصال فيما بينها، وكذلك وصف لسلطات ومسئوليات كل منها، إذ إن ذلك يعد معيارًا أو أساسًا يستخدمه مراقب الحسابات لتقييم بيئة الرقابة، إذ أن إعطاء مسئوليات كبيرة وكثيرة لعدد محدود من الأفراد قد تنتج عنه أخطاء بسبب ضغط العمل، كما أن تركيز الصلاحيات بيد مجموعة محدودة من الأفراد يخلق مناخًا للغش والتلاعب. ونظرًا لأن مراقب الحسابات لا يستطيع ملاحظة كل العمليات فإن كفاءة أو فاعلية الهيكل التنظيمي تجعله أكثر ثقة بأن العمليات قد سجلت كما ينبغي أن تكون.

و- منح الصلاحيات وتحديد المسئوليات:

تعد عملية منح الصلاحيات وتحديد المسئوليات من الأمور المهمة في الوحدات الاقتصادية التي يعمل فيها عدد كبير من الأفراد، إذ من خلال ذلك التحديد تتم مساءلة كل شخص عن أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه. فالتحديد الواضح للصلاحيات والمسئوليات يحفز الأفراد على العناية بأداء أعمالهم

وزيادة كفاءتهم، فالأفراد يميلون إلى أداء الأعمال الموكلة إليهم بطريقة أفضل إذا علموا انهم سيحاسبون على نواحي التقصير وعدم الكفاءة في أداء أعمالهم، أو انهم سيثابون في حالة زيادة الكفاءة (نور، 1996: 172) كما أن التحديد الواضح للصلاحيات والمسئوليات من شأنه زيادة فاعلية رقابة الإدارة على الوظائف والمهام المختلفة في الوحدة الاقتصادية، ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب توافر الجوانب الآتية: (الدهراوي، وسرايا، 2001: 258-259)

- تحديد واضح لمسئولية كل موظف عن مجموعة محددة من العمليات، أو مجموعة محددة من الأصول أو الالتزامات أو الحسابات.
- تحديد وتوصيف واضح لطبيعة كل وظيفة، وتحديد مؤهلات وخبرات الفرد الذي يشغلها من خلال وضع دليل خاص بذلك.
- أن يكون لكل موظف رئيس أو مسئول يشرف عليه ويتابع ويقيم أداءه بشكل مستمر.

ز- إجراءات وممارسات شئون الموظفين:

إن أي نظام مهما بلغت درجة تكامل عناصره ودقة إجراءاته فلن يكون فعالا إلا إذا كان تطبيقه يتم من أشخاص يتمتعون بالقدرة والاستقامة. ولتحقيق ذلك فإن على الوحدة الاقتصادية تأسيس سياسات وإجراءات ملائمة لتعيين الموظفين وخصوصًا موظفي الحسابات، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأتهم؛ لأن ذلك من شأنه تقليل إمكان حدوث أخطاء جوهرية في البيانات المالية.

2- تقدير المخاطر:

توفر أنظمة الرقابة الداخلية تأكيدًا معقولاً وليس مطلقًا بأن أهداف الوحدة الاقتصادية سيتم إنجازها، وذلك بسبب بعض نواحي القصور الذاتي فيها والتي تتضمن ما يأتي: (غاوي، 1997: 21).

أ- المتطلبات المعتادة للإدارة بألا تزيد تكاليف الرقابة الداخلية عن المنافع المتوقعة من تطبيقها.

ب- تركيز معظم إجراءات الرقابة الداخلية على المعاملات الاعتيادية وليس على المعاملات غير الاعتيادية.

ج- احتمال الخطأ البشري الناتج عن الإهمال، والسهو، والخطأ في الحكم، وسوء الفهم للتعليمات.

د- احتمال تخطي الرقابة الداخلية من خلال اتفاق عضو في الإدارة أو موظف مع أطراف خارجية أو داخلية.

هـ- إمكان قيام شخص مسئول عن أداء الرقابة الداخلية بسوء استعمال هــذه المســئولية بتخطــي الرقابة الداخلية.

وبسبب تلك المحددات تنشأ مخاطر الرقابة، وقــد عــرّف (AICPA) مخــاطر الرقابــة فــي بيــان معيــار التــدقيق (SAS No. 47) الموســوم بــــ: الأهميــة النســبية ومخــاطر التــدقيق Audit Risk and Materiality بأنها "تلك المخاطر الناتجة من حدوث تحريف في رصيد حساب ما أو في نوع معين من المعاملات، والذي يكون ماديًا إذا اجتمع مع غيره من التحريفات في أرصــدة أو أنواع أخرى من المعاملات، والذي لا يتم منعه أو اكتشافه في الوقت المناســب بواســطة الرقابــة الداخلية" (Alderman and Tabor,1989: 57).

ويقصد بتقدير المخاطر القيام بتحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، وإعداد البيانات المالية وفقًا للمبادئ المحاسبية. وتتطلب عملية تقدير المخاطر تحليل العوامل المســببة لها، وتحديد احتمال حدوثها واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم فيها وإدارتها لتخفيض حــدة تــأثير حدوثها إلى مستويات مقبولة. والجدير بالذكر أن هدف الإدارة من تقدير المخاطر هنا يختلف عن هدف مراقب الحسابات، إذ تسعى الإدارة من وراء تقدير وتحليل مخاطر الرقابة، إلى التعرف علــى تلــك المخاطر واحتمال حدوث الأخطاء والغش والعمل على اتخاذ كل ما من شأنه تخفيضها، أمــا هــدف مراقب الحسابات من تقدير مخاطر الرقابة فهو تحديد مستواها لمساعدته في تحديــد مــدى وطبيعــة الإثباتات المطلوبة في عملية التدقيق.

ولتقييم مخاطر الرقابة يقتضي الأمر من مراقب الحسابات تقييم مدى فاعلية سياسات وإجــراءات هيكل الرقابة في منع واكتشاف وتصحيح الأخطاء المادية في البيانات المالية. ففي حالــة اعتقــاده أن الرقابة الداخلية مصممة بصورة جيدة وتعمل كما هي موصوفة، فإن مخاطر الرقابة تقيم بمستوى أقل، أما في حالة اعتقاده أن تصميم الرقابة غير جيدة، وأنها لا تعمل كما هي موصوفة، فإن مخاطر الرقابة تكون بمستوى أعلى، أما إذا أوضح التقييم أن الرقابة الداخلية لا يمكن الاعتماد عليها فإن على مراقب الحسابات تجاهل الرقابة الداخلية والاعتماد كليًا على التدقيق التفصيلي. (التميمي، 1998: 85).

3 - المعلومــات والاتصــال:

إن الغرض من وجود نظام معلومات واتصال محاسبي بالوحدة الاقتصادية، هو تحديد وتجميــع وتحليل وتصنيف وتسجيل عمليات الوحدة الاقتصادية، وضــمان وجــود مســاءلة عــن الأصــول والالتزامات. ويشتمل نظام المعلومات والاتصال المحاسبي على جملة من الأهداف الفرعية التي يجب

على نظام الرقابة الداخلية تحقيقها لمنع الأخطاء في دفاتر اليوميات والسجلات وتتمثل في الآتي: (Arens &Loebbecke, 1988:273)

أ- *مشروعية تسجيل الصفقات:* بحيث لا تسمح إجراءات الرقابة بتسجيل صفقات وهمية في اليوميات والسجلات المحاسبية.

ب- *دقة تفويض العمليات:* بما يكفل المحافظة على أصول الوحدة الاقتصادية.

ج- *شمولية تسجيل العمليات:* بحيث تمنع إجراءات الرقابة حذف أية عمليات سبق أن تم تسجيلها.

د- *دقة قياس قيمة العمليات وسلامة عملية الاحتساب والتسجيل:* بما يكفل إظهارها في القوائم المالية بقيمها الصحيحة.

هـ- *دقة تبويب العمليات وفقا لدليل الحسابات:* وبما يكفل سلامة عرضها في القوائم المالية.

و- *تسجيل العمليات في التوقيت المناسب:* لضمان تسجيل كل العمليات التي حدثت في الفترة المحاسبية الخاصة بها.

ز- *سلامة عمليات الترحيل في السجلات المساعدة:* لضمان صحة التلخيص، ومن ثم سلامة إعداد القوائم المالية.

4 – أنشطة الرقابة:

هي السياسات والإجراءات – بالإضافة إلى بيئة الرقابة – التي وضعتها الإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية. ويوجد العديد من أنشطة الرقابة في أية وحدة اقتصادية، ويمكن تحديدها بالفئات الآتية: (Arens & Loebbecke, 2002: 385-389)

أ- الفصل الملائم بين الوظائف (الواجبات):

إن أهمية هذا الفصل بين الوظائف تتمثل في منع التحريفات المتعمدة وغير المتعمدة. مثل الفصل بين حيازة الأصول والمحاسبة عنها لحماية الشركة من الاختلاس. وكذلك الفصل بين الترخيص بالعمليات المالية عن حيازة ما يرتبط بها من أصول، لمنع الأشخاص الذين يرخصون بإجراء العمليات المالية من الرقابة على الأصول المرتبطة بهذه العمليات. وكذلك الفصل بين مسئولية التشغيل ومسئولية إمساك الدفاتر، إذ إنه لو كان كل قسم بالشركة مسئول عن إعداد السجلات والتقارير الخاصة به سيكون هناك اتجاه للتحيز بالنتائج لتحسين الأداء. وأيضًا الفصل بين محلل النظم والمبرمج ومشغل الحاسب وأمين المكتبة ومجموعة رقابة البيانات.

ب- دقة تفويض العمليات والأنشطة:

يجب أن يوجد ترخيص ملائم لكل عملية مالية. ويعني ذلك أن تضع الإدارة سياسات يجب اتباعها وإصدار تعليمات لتنفيذ هذه التراخيص.

ج- المستندات والسجلات الملائمة:

هي أشياء مادية، لتسجيل وتلخيص العمليات المالية، مثل الفواتير وطلبات الشراء والدفاتر المساعدة أو ملفات الحاسب، وهي من الأشياء المهمة، وعادة ما تكون المستندات غير الملائمة من أسباب المشكلات في مجال الرقابة، لذا يجب أن تكون متجانسة وتتلاءم مع الأعمال المطلوبة، لتوفر تأكيدًا مناسبًا عن وجود الرقابة الملائمة.

د- الرقابة المادية على الأصول والسجلات:

من الضروري وجود رقابة داخلية مناسبة لحماية الأصول والدفاتر، فإذا تركت دون حماية تتعرض للسرقة أو التلاعب أو الإتلاف، ومن الصعب إعادة الحصول عليها. وأهم نوع لمقياس الحماية هو استخدام الرقابة الفعلية وحمايتها من المخاطر.

هـ- التحقق المستقل من أداء أنشطة الرقابة:

وذلك بتنفيذ فحص مستمر وفعال على العناصر الأربعة الأخرى. وتكمن أهمية ذلك في احتمال تغير الرقابة الداخلية عبر الزمن، فإذا لم توجد آلية للمراجعة المستمرة، فقد ينسى الأفراد الإجراءات المتبعة، عمدًا أو بسبب عدم الاكتراث، ما لم يوجد شخص يقوم بالمتابعة وتقييم الأداء.

5 - المتابعة:

تعني المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية، تحديد ما إذا كانت تعمل كما هو مطلوب، وتحديد مدى الحاجة لإجراء التطوير والتحديث المطلوب لمسايرة الظروف وتفادي احتمال تقادم الرقابة الداخلية. إذ إن إجراءات الرقابة عرضة للتقادم، فقد تصبح مع مرور الزمن وتغير الظروف غير مناسبة ويضعف الالتزام بها، فالمعلومات اللازمة لإجراء التقييم والتحديث تتأتى من مصادر مختلفة تشمل دراسة واقع الرقابة الداخلية، وتقارير المدقق الداخلي، والتقارير الاستثنائية عن أنشطة الرقابة، والتقارير بواسطة المنظمات، مثل وكالات المصارف، والتغذية العكسية من عمل الأفراد وشكاوى المدينين فضلاً على ملاحظات مراقب الحسابات الخارجي.

ويعد قسم التدقيق الداخلي عنصرًا جوهريًا لتحقيق فاعلية الرقابة. ولكي تكون وظيفة التدقيق الداخلي فعالة، فإنه من الضروري أن يكون قسم التدقيق الداخلي مستقلاً عن باقي الأقسام، وأن توجه تقاريره مباشرة إلى أعلى مستوى سلطة في الوحدة الاقتصادية، فإما أن توجه إلى الإدارة العليا أو إلى لجنة التدقيق في مجلس الإدارة. وفضلاً على دورها في مراقبة عناصر الرقابة للوحدة الاقتصادية، فإن كفاءة قسم التدقيق الداخلي يمكن أن تسهم في تقليص تكاليف التدقيق الخارجي عن طريق تزويد مراقب الحسابات الخارجي بالمساعدة المباشرة (Arens & Loebbecke, 2000: 299-301).

ثالثاً – تحليل أهمية عناصر الرقابة الداخلية:

1 – عينة البحث:

تمثلت عينة البحث في نخبة مختارة عشوائيًا من مراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين العاملين في القطاع الخاص بلغ عددهم (66) فردًا. كما تم اختيار (25) فردًا من موظفي القطاع العام الذين يحملون اللقب المهني مراقب حسابات، وكان المستجيبون منهم (60) و(21) على التوالي.

والجدول رقم (3) يلخص خصائص المستجيبين من أفراد العينة.

جدول رقم (3)

خصائص المستجيبين من أفراد العينة

الخصائص	ملاحظات
العمر	20% منهم تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، و80% تراوحت أعمارهم ما بين 41 إلى أكثر من 60 سنة.
التحصيل العلمي	53% يحملون شهادة دبلوم مراقبة الحسابات، و28% يحملون شهادة المحاسبة القانونية، و19% يحملون درجات علمية ما بين دكتوراه وماجستير وبكالوريوس.
التخصص العلمي	99% منهم تخصص محاسبة، و1% تخصص إدارة.
سنوات الخبرة	13% منهم كانت خبرتهم أقل من 10 سنوات، و60 % تراوحت خبرتهم ما بين 10 إلى 30 سنة، و27% تراوحت خبرتهم ما بين 31 إلي أكثر من 40 سنة.

2 – الاستبـانــة:

اعتمد البحث على الاستبانة بوصفها مصدراً مهمًا للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة التحليلية. وقد تم تصميم الاستبانة لإخراجها بالشكل الذي يؤدي إلى الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية. ولتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية تم استخدام مقياس Likert الخماسي إذ تم إعطاء الإجابات عن الأسئلة الأوزان الآتية:

بدرجة كبيرة جداً (5)، بدرجة كبيرة (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة قليلة (2)، بدرجة قليلة جدًا (1).

وقد تضمنت الاستبانة 37 سؤالاً عدا المعلومات العامة.

3 – تحليل إجابات المستجيبين من أفراد العينة:

لغرض تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للوقوف على تحليل أهمية كل عنصر من عناصر الرقابة الداخلية بالنسبة لمراقبي الحسابات، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي المرجح، والنسب المئوية المقابلة لهذا المتوسط، ومتوسط المتوسطات الحسابية بوصفها مؤشرات لتحديد درجة أهمية عناصر الرقابة الداخلية.

❖ **تحليل أهمية كل عنصر من عناصر الرقابة الداخلية:**

باتباع أسلوب متوسط المتوسطات الحسابية والنسب المئوية المقابلة له يمكن ترتيب عناصر الرقابة الداخلية بحسب درجة أهمية كل منها كما هو موضح في الجدول رقم(4).

جدول رقم (4)

متوسط المتوسطات الحسابية لعناصر الرقابة الداخلية

عناصر الرقابة الداخلية	متوسط المتوسطات الحسابية	النسبة المئوية %*	التسلسل حسب الأهمية
بيئة الرقابة	3.7507	% 75	4
تقدير المخاطر	3.6296	% 72.6	5

* المتوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى للمقياس المستخدم والمكون من 5 درجات (1-5).

تابع جدول رقم (4)

عناصر الرقابة الداخلية	متوسط المتوسطات الحسابية	النسبة المئوية %*	التسلسل حسب الأهمية
نظام المعلومات والاتصال	4.5358	% 90.7	1
أنشـــــطة الرقابـــــة	4.3304	% 86.6	2
المـــتــــابــــعـــــــــة	4.3251	% 86.5	3
	4.1143	**%82.29**	

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.1143) ويدل هذا على مدى الأهميـــة الكبيرة لعناصر الرقابة الداخلية، إذ تمثل ما نسبته (82.29%). كما يبين الجدول أن عنصـــر "نظـــام المعلومات والاتصال" احتل المرتبة الأولى من حيث أهميته لمراقبي الحسابات في تخطيط إجـــراءات التدقيق، إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد العينة (4.5358) وبنسبة (90.7 %)، وهي نســـبة بدرجة كبيرة جدًا. في حين جاء عنصر "أنشطة الرقابة" في المرتبة الثانية، إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد العينة (4.3304) وبنسبة (86.6 %)، وهذا يعني أن غالبية إجابات مراقبي الحســـابات عن أسئلة هذا العنصر قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة جدًا ودرجة كبيـــرة. يليـــه عنصـــر "المتابعـــة" الذي أخذ المرتبة الثالثة إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد العينة (4.3251)، بنسبة (86.5 %)، والذي يعني أيضًا أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أســـئلة هـــذا العنصـــر قـــد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة جدًا ودرجة كبيرة. أما عنصر "بيئة الرقابة" فقد أتى في المرتبة الرابعة، إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد العينة (3.7507) وبنسبة (75 %)، وهذا يعنـــي أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة هذا العنصر تقترب من الأهمية بدرجة كبيرة. وأخيرًا جاء عنصر "تقدير المخاطر" في المرتبة الخامسة إذ بلغ متوســـط المتوســـطات لإجابـــات أفـــراد العينـــة (3.6296) وبنسبة (72.6 %)، وهذا يعني أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة هذا العنصر قد انحصرت ما بين الاعتماد بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة.

وفي الجزء التالي، سيتم تناول درجة الأهمية للمتغيرات التي تنضوي تحت كـــل عنصـــر مـــن عناصر الرقابة الداخلية، وذلك في سياق الفقرات التالية:

* المتوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى للمقياس المستخدم والمكون من 5 درجات (1–5).

❖ **تحليل أهمية متغيرات عنصر "نظام المعلومات والاتصال" لمراقبي الحسابات:**

يهتم هذا العنصر بفحص وتقييم مكونات النظام المحاسبي المتبع، والتحقق من كفاءته في القيام بالتسجيل والتحليل والتلخيص والإبلاغ عن العمليات المالية التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، وإعداد التقارير المالية وإمكان الاعتماد عليها من قبل المستخدمين المختلفين. وقد تضمن هذا العنصر خمسة أسئلة. ويلخص الجدول رقم (5) آراء العينة بصدد درجة الأهمية لفحص وتقييم نظام المعلومات والاتصال، ونتائج تحليل تلك البيانات إحصائيًا.

جدول رقم (5)

تحليل أهمية عنصر نظام المعلومات والاتصال

عند تخطيط إجراءات التدقيق

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
1	التأكد من وجود إجراءات تمنع تسجيل صفقات وهمية.	4.5802	%91.6
2	التأكد من وجود إجراءات رقابة تمنع حذف عمليات سبق تسجيلها.	4.7037	%94.1
3	التأكد من وجود إجراءات رقابة تكفل تسجيل العمليات عند حدوثها.	4.5679	%91.4
4	التأكد من عناصر النظام المحاسبي ومدى الالتزام بها.	4.5679	%91.4
5	التأكد من كفاية أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية المتبعة في الوحدة الاقتصادية.	4.2593	%85.2
		4.5358	**%90.7**

وبالرجوع إلى قيم المتوسط الحسابي المرجح والنسب المئوية المقابلة لهذا المتوسط والتي تظهر قرين كل متغير من متغيرات عنصر "نظام المعلومات والاتصال" في الجدول رقم (5) يتضح أن أعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (4.7037) وبنسبة (94.1%)، وأن أقل متوسط حسابي مرجح بلغ (4.2593) وبنسبة (85.2%). وهذا يعني أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة متغيرات

عنصر نظام المعلومات والاتصال تقترب من الأهمية بدرجة كبيرة جدًا، ويمكن ترتيب هذه المتغيرات من زاوية درجة الأهمية كما يأتي:

احتل المتغير رقم 2 في الجدول المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4.7037) وبنسبة (94.1%). يليه المتغير رقم 1 الذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (4.5802) وبنسبة (91.6%). يأتي بعد ذلك المتغيران أرقام 3 و4 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (4.5679) وبنسبة مئوية (91.4%) لكليهما. وأخيرًا المتغير رقم 5 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (4.2593) وبنسبة (85.2%).

وفي تقدير الباحث أن ميل آراء المستجيبين من أفراد العينة نحو الأهمية بدرجة كبيرة جدًا لمتغيرات عنصر نظام المعلومات والاتصال، يرجع إلى أن مراقبي الحسابات يهتمون كثيرًا بإجراءات الرقابة الداخلية المحاسبية أكثر من اهتمامهم بالإجراءات الإدارية لأن الأولى تعد من صميم عملهم، إذ إن مراقب الحسابات خبير محاسبي بالدرجة الأولى.

- **تحليل أهمية متغيرات عنصر "أنشطة الرقابة":**

يهتم هذا العنصر بفحص وتقييم أنشطة الرقابة التي تتضمن الإجراءات المتعلقة بالفصل الملائم بين الوظائف ودقة تفويض العمليات والحماية المادية للأصول والسجلات، فضلاً على التحقق من وجود قسم يعمل على التحقق من أداء تلك الأنشطة. وقد تضمن هذا العنصر خمسة أسئلة، ويوضح الجدول (6) خلاصة آراء العينة بصدد درجة الأهمية عليها عند فحص وتقييم أنشطة الرقابة، وكذلك نتائج تحليلها إحصائيًا.

جدول رقم (6)

تحليل أهمية عنصر أنشطة الرقابة عند تخطيط إجراءات التدقيق

م	المتغيـــــرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
1	التأكد من كفاية الفصل بين الوظائف.	4.1481	%83
2	التأكد من وجود إجراءات تفويض مناسبة.	4.0123	%80.2
3	التأكد من استخدام مستندات وسجلات مناسبة.	4.7160	%94.3

تابع جدول رقم (6)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
4	التأكد من وجود إجراءات حماية للموجودات والسجلات والمستندات.	4.7284	%94.6
5	التأكد من وجود قسم يهتم بالتحقق من أداء إجراءات الرقابة.	4.0494	%81
		4.3304	**%86.6**

ويتضح من خلال الجدول (6) أن أعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (4.7284) وبنسبة (94.6%) وأن أقل متوسط حسابي مرجح بلغ (4.0123) وبنسبة (80.2%)، وهذا يشير إلى أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة عنصر أنشطة الرقابة تنحصر بين الأهمية بدرجة كبيرة جدا ودرجة كبيرة. ويمكن ترتيب هذه المتغيرات من جهة درجة الأهمية في مجموعتين.

المجموعة الأولى:

تضم المتغيرين أرقام (3 و 4) اللذين لهما أهمية بدرجة كبيرة جدًا، إذ أخذ المتغير رقم 4 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4.7284) وبنسبة (94.6%)، يليه المتغير رقم 3 بمتوسط حسابي مرجح (4.7160) وبنسبة (94.3%).

المجموعة الثانية:

تضم المتغيرات ذوات التسلسل (1، 5، 2) والمهمة بدرجة كبيرة، إذ أتي المتغير رقم 1 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4.1481) وبنسبة (83%)، يليه المتغير رقم 5 بمتوسط حسابي مرجح (4.0494) وبنسبة (81%)، وأخيرًا المتغير رقم 2 بمتوسط حسابي (4.0123) وبنسبة (80.2).

وفي اعتقاد الباحث أن ميل آراء المستجيبين من أفراد العينة نحو الأهمية بدرجة كبيرة جدا وبدرجة كبيرةً على متغيرات عنصر أنشطة الرقابة مرده إلى أن مراقبي الحسابات يولون عناية خاصة لدراسة وتقييم أنشطة الرقابة لأنها تمثل جوهر نظام الرقابة الداخلية ومكوناته، إذ إن تلك الأنشطة تتعلق بالسياسات والإجراءات التي توفر تأكيدًا معقولاً بإنجاز أهداف الوحدة الاقتصادية، فضلاً على أنها تمثل العمل الأساسي الذي ينصب عليه جهد مراقبي الحسابات.

❖ تحليل أهمية متغيرات عنصر "المتابعة":

يهتم هذا الجزء بفحص وتقييم المتابعة، والتي تعني المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية لتحديد ما إذا كانت تعمل كما هو مطلوب، ولتحديد مدى الحاجة لإجراء التطوير والتحديث المطلوب لمسايرة الظروف وتفادي احتمال تقادم الرقابة الداخلية. وقد تضمن هذا العنصر خمسة أسئلة، ويوضح الجدول رقم (7) خلاصة آراء العينة بصدد درجة الأهمية لفحص وتقييم عنصر المتابعة وكذلك نتائج تحليل تلك الإجابات إحصائيًا.

جدول رقم (7)
تحليل أهمية عنصر المتابعة
عند تخطيط إجراءات التدقيق

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
1	الاستفسار عن وسائل الإدارة في القيام بالمتابعة للتأكد من تخطيط إجراءات الرقابة.	3.9506	%79
2	التأكد من أن قسم التدقيق الداخلي يسهم بدور فعال في عملية المتابعة.	4.4074	%88.1
3	المتابعة لما تم اتخاذه من قرارات من قبل الإدارة العليا بشأن نتائج التدقيق.	4.6173	%92.3
		4.3251	**% 86.5**

يُظهر الجدول رقم (7) أن أعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (4.6173) وبنسبة (92.3%)، وأن أقل متوسط حسابي مرجح بلغ (3.9506) وبنسبة (79%). وهذا يعني أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة عنصر المتابعة قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة جدًا ودرجة كبيرة، ويمكن ترتيب هذه المتغيرات من جهة درجة أهميتها كما يأتي:

جاء المتغير رقم 3 في الجدول في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4.6173) وبنسبة (92.3%)، يليه المتغير رقم 2 في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (4.4074) وبنسبة (88.1%)، ثم المتغير رقم 1 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (3.9506) وبنسبة مئوية (79%).

وفي رأي الباحث أن ميل آراء أفراد العينة نحو الأهمية بدرجة كبيرة جدا وبدرجة كبيرة على متغيرات عنصر المتابعة ناشئ عن أن مراقبي الحسابات يولون أهمية لعنصر المتابعة الذي يكفل التقييم الدوري لمختلف عناصر الرقابة الداخلية، وخصوصًا وأن قسم التدقيق الداخلي يؤدي دورًا مهمًا في تحديث إجراءات الرقابة الداخلية حتى تساير التغيرات في الظروف.

❖ **تحليل أهمية متغيرات عنصر "بيئة الرقابة":**

تعد بيئة الرقابة أحد عناصر الرقابة الداخلية الأساسية التي عن طريقها يتم تشخيص درجة الأهمية لمراقبي الحسابات عند تخطيط التدقيق، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة احتوتها استمارة الاستبيان. ولأن عنصر بيئة الرقابة يعد الأساس لبقية مكونات نظام الرقابة الداخلية فضلاً على احتوائه على عدد من العناصر الفرعية، فقد استأثر بجزء كبير من أسئلة الاستبانة بلغ (21) سؤالاً من أصل (37) سؤالاً.

ويوضح الجدول رقم (8) خلاصة آراء المستجيبين من أفراد العينة بصدد درجة الأهمية لفحص وتقييم عنصر بيئة الرقابة، ونتائج تحليل تلك الإجابات إحصائيًا.

جدول رقم (8)

تحليل أهمية عنصر بيئة الرقابة

عند تخطيط إجراءات التدقيق

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
1	الاستفسار عن أخلاقيات المديرين وسلوكهم قبل الموافقة على كتاب التكليف بمهمة التدقيق.	3.0247	%60.5
2	فحص التعليمات والسياسات التي تحث الموظفين على التمسك بالقيم الأخلاقية.	3.1481	%63
3	التأكد من عدم تبني الإدارة لسياسات تؤدي إلى التلاعب في البيانات المالية.	4.4074	%88.1
4	فحص كفاءة الموظفين في القيام بواجباتهم.	3.8148	%76.3

تابع جدول رقم (8)

م	المتغيـــــرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
5	الاستفسار عن قيام الإدارة بإقامة دورات تدريب للموظفين.	3.3704	%67.4
6	التأكد من انتظام اجتماعات مجلس الإدارة.	3.8765	%77.5
7	دراسة الوسائل التي تتبعها الإدارة لتقييم أداء نشاط الشركة مثل الموازنات والتكاليف المعيارية وتقارير المسئولية ومبدأ الإدارة بالاستثناء.	3.8148	%76.3
8	فهم النمط التشغيلي للإدارة (مشارك أو استبدادي).	3.2840	%65.7
9	التأكد من عـــدم سـيطرة فـــرد أو بضـــعة أفـــراد علـــى قرارات التشغيل.	3.6296	%72.6
10	التعرف على اتجاهات الإدارة بخصوص فــرض عقوبـــات مشددة عند اكتشاف مخالفات تدل على عدم الأمانة والنزاهة.	4.0000	%80
11	دراسة مدى ملاءمة الهيكـــل التنظيمـــي لحجـــم الشـــركة وطبيعة عملها.	4.1605	%83.2
12	فهم العلاقة بـــين الإدارات الفرعيـــة وقنـــوات الاتصـــال فيما بينها.	3.7901	%75.8
13	التأكد من عدم إعطاء مسئوليات لعدد محدود من الموظفين.	3.8642	%77.3
14	التأكد من إشراك أكثر من موظف واحد لإنجاز عملية ما.	4.2716	%85.4
15	التأكد من الحصول على المعلومات نفسها مـــن مصـــدرين مستقلين في الشركة.	4.1358	%82.7
16	دراسة مدى وضوح الصلاحيات والمسئوليات وتوثيقها.	4.3951	%87.9
17	التأكد من خضوع كل موظف لمسئول يشرف عليه ويقيم أداءه.	3.7037	%74.1
18	فهم نطاق السلطة والمسئولية وحدودها.	4.1358	%82.7

تابع جدول رقم (8)

م	المتغيـــــرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
19	دراسة معدل دوران الموظفين وخصوصاً موظفي الحسابات.	3.7037	%74.1
20	دراسة إجراءات تعيين الموظفين.	3.0000	%60
21	الاستفسار عن استقامة الموظفين ونزاهتهم.	3.2346	%64.7
		3.7507	%75

يُوضح الجدول رقم (8) أن أعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (4.4074) وبنسبة (88.1%) وأن أقل متوسط حسابي مرجح بلغ (3.0000) وبنسبة (60%). وهذا يدل على أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة عنصر "بيئة الرقابة" قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة. وبالرجوع إلى قيم المتوسط الحسابي المرجح للمتغيرات التي يتضمنها هذا العنصر يمكن ترتيب هذه المتغيرات من جهة درجة أهميتها في ثلاث مجموعات.

المجموعة الأولى:

وتضم المتغيرات بالجدول ما تحت أرقام (3، 10، 11، 14، 15، 16، 18) التي لها أهمية بدرجة كبيرة، إذ جاء المتغير رقم 3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4.4074) وبنسبة (88.1%)، يليه المتغير رقم 16 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (4.3951) وبنسبة (87.9%)، ثم المتغير رقم 14 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (4.2176) وبنسبة (85.4%)، ويأتي المتغيران 15 و18 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (4.1358) وبنسبة (82.7%) لكل منهما، ثم المتغير رقم 11 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرجح (4.1605) وبنسبة (83.2%)، وأخيرًا المتغير رقم 10 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مرجح (4) وبنسبة (80%).

المجموعة الثانية:

وتضم المتغيرات أرقام (6، 7، 9، 12، 13، 17، 19) بالجدول، والتي لها أهمية بدرجة تقترب من الاعتماد بدرجة كبيرة، إذ أتى المتغير رقم 6 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (3.8765) وبنسبة (77.5%)، يليه المتغير رقم 13 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (3.8642) وبنسبة

(77.3%)، ثم المتغير رقم 7 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (3.8148) وبنسبة (76.3%)، ثم المتغير رقم 12 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (3.7901) وبنسبة (75.8%)، ويأتي المتغيران 17 و19 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرجح (3.7037) وبنسبة (74.1%) لكل منهما، وأخيرًا المتغير رقم 9 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مرجح (3.6296) وبنسبة (72.6%).

المجموعة الثالثة:

وتضم المتغيرات أرقام (1، 2، 8، 20) بالجدول، والتي لها أهمية بدرجة متوسطة، إذ يحتل المتغير رقم 8 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (3.2840) وبنسبة (65.7%)، يليه المتغير رقم 2 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (3.1481) وبنسبة (63%)، ثم المتغير رقم 1 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (3.0247) وبنسبة (60.5%)، وأخيرًا المتغير رقم 20 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (3) وبنسبة (60%).

❖ **تحليل أهمية متغيرات عنصر "تقدير المخاطر":**

تضمن هذا العنصر ثلاثة أسئلة تتعلق بأهم الحالات التي تُنشئ المخاطر، والمتمثلة في تطبيق أنظمة جديدة، وتغيير الموظفين، وتغيير سياسات العمل.

ويوضح الجدول رقم (9) خلاصة آراء المستجيبين من أفراد العينة بصدد درجة الأهمية لتقدير المخاطر، وكذلك نتائج تحليل تلك الإجابات إحصائيًا.

جدول رقم (9)

تحليل أهمية عنصر تقدير المخاطر عند تخطيط إجراءات التدقيق

م	السؤال	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية%
1	دراسة المخاطر الناتجة عن تطبيق الأنظمة الجديدة.	3.7654	%75.3
2	دراسة المخاطر الناتجة عن تغيير الموظفين.	3.4198	%68.4
3	دراسة المخاطر المتعلقة بسياسات العمل الجديدة.	3.7037	%74.1
		3.6296	**%72.6**

يُظهر الجدول رقم (9) أن أعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (3.7654)، وأن أقل متوسط حسابي مرجح بلغ (3.4198)، وهذا يعني أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة عنصر "تقدير المخاطر" قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة. ويمكن ترتيب هذه المتغيرات من ناحية درجة الأهمية كما يأتي:

أخذ المتغير رقم 1 في الجدول المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (3.7654) وبنسبة (75.3%)، يليه المتغير رقم 3 في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (3.7037) وبنسبة (74.1%)، ثم المتغير رقم 2 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (3.4198) وبنسبة مئوية (68.4%).

وتأسيسًا على التحليل السابق، يمكن القول إن عناصر الرقابة الداخلية لها أهمية لمراقبي الحسابات عند تخطيط إجراءات التدقيق. بيد أن هذه الأهمية تختلف من عنصر إلى آخر، إذ يحتل عنصر "نظام المعلومات والاتصال" المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدًا، يليه عنصرا "أنشطة الرقابة" و"المتابعة"، إذ تتراوح الأهمية ما بين درجة كبيرة جدًا ودرجة كبيرة، ثم عنصرا "بيئة الرقابة" و"تقدير المخاطر" في المرتبة الثالثة، إذ تتراوح الأهمية ما بين درجة كبيرة ودرجة متوسطة. وعليه يتم قبول فرضية البحث التي تنص على أنه ***توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة عناصر الرقابة الداخلية عند تخطيط إجراءات التدقيق ومستوى العناية المهنية المبذولة في فحص وتقييم هذه العناصر من قبل مراقبي الحسابات***".

رابعاً - الاستنتاجات:

- تطور مفهوم "الرقابة الداخلية" من النظرة الضيقة التي تحصره في مجرد الوسائل والإجراءات التي تكفل الحفاظ على أصول الوحدة الاقتصادية إلى مفهوم واسع يتضمن مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة التي تعد مقياسًا يمكن على أساسها تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية، وأن تلك العناصر هي: بيئة الرقابة، وتقدير المخاطر، ونظام المعلومات والاتصال، وأنشطة الرقابة، والمتابعة.

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين من أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة أهمية كل عنصر من عناصر الرقابة الداخلية الخمسة موضوع الدراسة عند تخطيط إجراءات التدقيق. وهذا يشير إلى أن مراقبي الحسابات يولون عناصر "الرقابة الداخلية" اهتمامًا

بالغًا، ويتجلى ذلك في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية للوحدات الاقتصادية الخاضعة للتدقيق، إذ في ضوء ذلك يقومون بتخطيط إجراءات التدقيق.

- إن مراقبي الحسابات رتبوا درجة أهمية عناصر الرقابة الداخلية كالآتي:
  - نظام المعلومات والاتصال.
  - أنشطة الرقابة.
  - المتابعـــة.
  - بيئة الرقابة.
  - تقدير المخاطر.
- إن مراقبي الحسابات يضعون "نظام المعلومات والاتصال" بالمرتبة الأولى لأنـــه يشــكل أهميــة بالنسبة إلى عملهم، باعتبار أن الوظيفة الأساسية للمحاسبة بعد القياس هي الاتصال، وتعد وظيفة نهائية للنظام المحاسبي وأن مهمة مراقب الحسابات تؤكد هذه الوظيفة ويقع على عاتقـــه إبـــلاغ المستخدمين بها وعليهم الوثوق بها، وهي حلقة وصل أخيرة بين مراقب الحســـابات وجمهـــور المستخدمين ويعولون عليها في اتخاذ القرارات.
- تشير إجابات المستجيبين من أفراد العينة إلى أن "أنشطة الرقابة الداخلية" جـــاءت فـــي الأهميـــة الثانية، وهذا يعني أن مراقبي الحسابات بعد دراستهم وتقييمهم لعنصر نظام المعلومات والاتصال ينتقلون بمنطق قوي جدًا إلى أنشطة الرقابة لأنها تمثل العمل الأساسي الذي ينبغي التأكيد عليه.
- تشير إجابات المستجيبين من أفراد العينة إلى أن عنصر "المتابعـــة" يأتي في الأهمية الثالثـــة، إذ إن مراقبي الحسابات بعد تقييمهم لأنشطة الرقابة ينتقلون إلى عنصر المتابعة الذي يهتم بـــالتقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية لإجراء التحديث المطلوب لمسايرة الظـــروف وتفـــادي احتمال تقادم الرقابة الداخلية.
- يتضح من إجابات المستجيبين من أفراد العينة أن عنصر "بيئة الرقابة" جاء في الأهمية الرابعـــة، وهذا يعني أن مراقبي الحسابات يعززون دراستهم وتقييمهم للعناصر الثلاثة سالفة الذكر بدراسة بيئة الرقابة التي تعكس اتجاهات الإدارة العليا والمديرين بخصوص أهمية الرقابة.
- أخيرًا يأتي عنصر "تقدير المخاطر" في الأهمية الخامسة، إذ إن هذا العنصر يرتبط بعملية تحديد مدى وطبيعة الإثباتات المطلوبة في عملية التدقيق.

المراجــع

أولاً- المراجع العربية:

- التميمي، هادي. (1998). ***مدخل التدقيق من الناحية النظرية والعملية***، عمّان: مركز كحلون للكتب.
- الدهراوي، كمال الدين مصطفى؛ ومحمد السيد سرايا. (2001). ***دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة***. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصحن، عبد الفتاح؛ ومحمد سمير الصبان؛ ومحمد الفيومي محمد. (1986). ***المراجعة مدخل فلسفي وتطبيقي***. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- العمري، أحمد؛ وعوده أحمد سليمان. (2004). "العوامل المؤثرة في اختيار عينات التدقيق في البنوك التجارية الأردنية "، ***المجلة العربية للمحاسبة***، جامعة البحرين، مج 7، ع 1، مايو.
- القواسمي، حاتم (2000) "الرقابة الداخلية"، ***مجلة المدقق***، جمعية مدققي الحسابات القانونيين الأردنيين، عمان، الأردن، ع 44 و45، تشرين أول.
- القيسي، خالد ياسين. (1998). ***منهجية الإثبات في الرقابة المالية والتدقيق***، أطروحة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
- شاهين، شريف كامل. (1994). ***نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات المفاهيم والتطبيقات***. الرياض: دار المريخ للنشر.
- عثمان، عبد الرزاق محمد. (1999). ***أصول التدقيق والرقابة الداخلية***. الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر.
- غالي، جورج دانيال. (2001). ***تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة***. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- غاوي، جورج. (1997). "نظام الرقابة الداخلية وأثره على القوائم المالية"، ***مجلة المدقق***، جمعية مدققي الحسابات القانونيين الأردنيين، عمان، الأردن، ع 31، يوليو (تموز).
- مجلس مهنة مراقبة وتدقيق الحسابات العراقي. (2001). ***نشرة مراقبي الحسابات والمحاسبين المجازين المخولين للعمل***.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. (2001). ***المبادئ الأساسية للتدقيق***. عمّان: مطابع الشمس.
- نور، أحمد. (1996). ***مراجعة الحسابات من الناحيتين النظرية والعملية***. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- أرينز، ألفين؛ وجيمس لوبيكة. (2002). ***المراجعة: مدخل متكامل***. (ترجمة) محمد عبد القادر الديسطي، وأحمد حامد حجاج. الرياض: دار المريخ.

ثانياً– المراجع الأجنبية:

- Alderman, C. Wayne and Richard H. Tabor. (1989). "The Case for Risk-Driven Audits", *Journal of Accountancy*, March .
- Arens, Alivin A. and James K. Loebbecke. (1988). *Auditing an Integrated Approach*, 4th Ed., Englewood Cliff, N.J: Prentice – Hall, Inc.
- Arens, Alivin A. and James K. Loebbecke. (2000). *Auditing an Integrated Approach*, 8th Ed., Prentice-hall, Inc. Simon & Schuster company, New Jersey.
- Boynton, William C., Raymond N. Johnson, and Walter G. Kell. (2001). *Modern Auditing*, 7th Ed., John Wiley & Sons, Inc. New York.
- COSO. (1996). "Internal Control-Integrated Framework Executive Summary" Site: *http.// www. COSO. org./ mai*
- Frazier, David R. and L. Scott Spradling. (1996). "The New SAS No. 78" State Society of Certified Public Accountants, *CPA Journal*, New York.
- International Federation of Accountant (IFAC)(1999). *Handbook Technical Pronouncements*, ISA 400 .
- Johnson, Kenneth p. and Henry R. Jaenick. (1980). *Evaluating Internal Control*, Ronald publishing Co. New York .
- Meigs, Walter B. et. al, (1989). *Principles of Auditing*, 9th Ed., Illinois: Irwin Pub co.
- http://www.Iuca.com/cpajournal/1996/0596/Fea tures/F40 htm #top.

Analysis of the Importance of Internal Control Elements to Auditors: An Exploratory Study on a Sample of Auditors in Iraq

Talal El- Jajawy
Associate Professor of Accounting
Al-Isra University
Amman - Jordan

Abstract

Internal Control developed in its concepts, applications, and elements. Elements have high importance independent its on planning audit procedures by auditors , and from this point of importance research try to analysis this elements belong to the auditors efforts to scaling this importance and this is the problem of research to solve it that facing auditors that what element advanced to another, through hypothesis assumption there are relationship between the degree of importance of internal control elements and the level of professional efforts by auditors in examining its research conclude to scale this elements with five ranks the first one is "Information and disclosing system" and the last one is "risk assessment".

Finally research present some recommendations to auditors as pragmatic guide.

العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى*

د. أكرم أحمد الطويل
أستاذ مساعد – قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل – العراق

د. حكمت رشيد سلطان
أستاذ مساعد – قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل – العراق

ملخص البحث:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوي. إذ يكون اعتماد هذه الشركات على بعد واحد من أبعاد الأسبقيات التنافسية أو تعتمد على أكثر من بعد، ولكن بترتيب غير مناسب لهذه الأبعاد، أو بعبارة أخرى عدم الأخذ بنظر الاعتبار أن ترتيب أوليات لهذه الأبعاد قد يقود إلى تراجع الشركة وضعف أدائها.

واعتماداً على ذلك فإن الحاجة ازدادت إلى دراسة أبعاد الأسبقيات التنافسية والمزج، بينها مع الاحتفاظ بالركيزة الأساسية لها والتي تقود إلى تحقيق أهداف الشركات، وتعزيز من مكانة الشركة وأدائها.

وبصفة عامة فإن طرح التساؤلات الآتية يلقي الضوء على مضامين هذه الدراسة:

- هل هناك تصور واضح عن الأسبقيات التنافسية وأبعادها في الشركات عينة الدراسة؟
- هل يتحدد الأداء الاستراتيجي في ضوء الأسبقيات التنافسية؟
- ما هو الترتيب المناسب لأبعاد الأسبقيات التنافسية والتي تسهم في تحقيق أداء استراتيجي؟

تأسيسًا على ما سبق فإن منهجية الدراسة تتطلب تصميم نموذج فرضي يعكس العلاقات التأثيرية بين أبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، فضلا عن تمثيله لمجموعة من الفرضيات التي تعكس هذه العلاقة.

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2004، وقُبل للنشر في مايو 2005.

ويتبنى نموذج الدراسة متغيراته الكلية وفقًا لعملية تنازلية تبدأ بأبعاد الأسبقيات التنافسية بوصفه متغيرًا مستقلاً والأداء الاستراتيجي بوصفه متغيرًا ثابتًا. وبناء على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار علاقات التأثير وفقًا لما أفضى إليه نموذج الدراسة، تبين أن الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة يستمد خصائصه بشكل كبير من الأسبقيات التنافسية وترتيبها، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي للأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي على مستوى شركات عينة الدراسة بشكل عام، بالرغم من إهمال بعض هذه الشركات لواحد أو اثنين من أبعاد الأسبقيات التنافسية والتي يجب أن تأخذها الشركات بنظر الاعتبار وتضعها ضمن ترتيب مناسب لهذه الأبعاد.

واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ظهر عدد من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

المقدمـــة:

تشهد الأسواق العالمية منافسة شديدة بين الشركات الصناعية للحصول على حصة سوقية أكبر من خلال توفير المنتجات بالمستوى المطلوب لتحقيق حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية. وقد اهتمت الشركات بالأداء الاستراتيجي الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات ومنها الأسبقيات التنافسية، حيث حظي هذا الموضوع باهتمام عدد من الكتاب والباحثين. وقد برزت أهمية دراسة الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي في أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات والإدارة الاستراتيجية.

واعتماداً على ما تقدم فإن موضوع أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي يستحق الدراسة لأهميته في تطوير شركاتنا وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو، الأمر الذي يتطلب تحديد أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في الصناعة العراقية ممثلة في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى.

وقد تأطرت منهجية الدراسة وفق المحاور الآتية:

مشكلة البحث:

أخذ موضوعا "الأسبقيات التنافسية" و"الأداء الاستراتيجي" يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في الشركات في الدول بعامة والدول الصناعية بخاصة، وذلك لأهميتهما في تطوير تلك الشركات. ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملياتي في صناعتنا اليوم، نرى أن هناك

ضرورة لبيان أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي لشركاتنا الصناعية.

وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1- هل هناك تصور واضح عن الأسبقيات التنافسية لدى إدارات الشركات المبحوثة؟

2- هل هناك تصور واضح عن الأداء الاستراتيجي لدى إدارات الشركات المبحوثة؟

3- ما علاقة الأسبقيات التنافسية بالأداء الاستراتيجي في الشركات المبحوثة؟

4- هل تؤثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة؟

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من واقع ارتباطها بدعوة الباحثين في مجال استراتيجية الإنتاج والعمليات والإدارة الاستراتيجية إلى الأخذ في الاعتبار درجة تأثير الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي.

وتكتسب الدراسة أهميتها في تقديم إطار عملي يربط أبعاد الأسبقيات التنافسية بالأداء الاستراتيجي، إذ إن تناول علاقة الأسبقيات التنافسية بكل أبعادها في الأداء الاستراتيجي تمثل بحد ذاتها إضافة علمية جديرة بالاهتمام، وذلك وفقاً لاطلاع الباحثين على ما أُجري من دراسات في هذا الموضوع لم تتناول هذين البعدين في إطارهما الشمولي.

واعتماداً على ما تقدم، تحاول الدراسة اختيار نموذج افتراضي لتحديد العلاقة والتأثير بين أبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي في عينة من الشركات الصناعية في نينوى.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

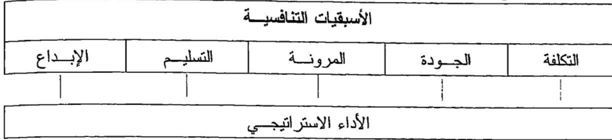
1- تقديم مفاهيم نظرية لإدارات الشركات المبحوثة عن معنى وأبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي.

2- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة.

نموذج الدراسة:

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها

الميدانية تصميم نموذج فرضي كما هو في الشكل (1) والذي يشير إلى أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي.



الشكل (1) نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

تماشيًا مع مشكلة وأهداف الدراسة وآراء الكتاب والباحثين (كما سيأتي ذلك في الجانب النظري) في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد الأسبقيات التنافسية مجتمعة ومنفردة في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية، واختبارًا لنموذجها، فقد تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي في الشركات المبحوثة. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط معنوي بين التكلفة والأداء الاستراتيجي.

2- توجد علاقة ارتباط معنوي بين الجودة والأداء الاستراتيجي.

3- توجد علاقة ارتباط معنوي بين المرونة والأداء الاستراتيجي.

4- توجد علاقة ارتباط معنوي بين التسليم والأداء الاستراتيجي.

5- توجد علاقة ارتباط معنوي بين الإبداع والأداء الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

تؤثر الأسبقيات التنافسية معنويًا في الأداء الاستراتيجي في الشركات المبحوثة. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- تؤثر التكلفة معنويًا في الأداء الاستراتيجي.

2- تؤثر الجودة معنويًا في الأداء الاستراتيجي.

3- تؤثر المرونة معنويًا في الأداء الاستراتيجي.

4- يؤثر التسليم معنويًا في الأداء الاستراتيجي.

5- يؤثر الإبداع معنويًا في الأداء الاستراتيجي.

محتويات الدراسة:

تتضمن الدراسة الآتي.

- **الجانب النظري:** ويتمثل في الآتي.

المبحث الأول: الأسبقيات التنافسية / المفهوم والأبعاد.

المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي / المفهوم والنماذج.

- **الجانب الميداني:** ويتمثل في الأتي.

المبحث الأول: نبذة مختصرة عن الشركات قيد الدراسة والأفراد المبحوثين.

المبحث الثاني: اختبار أنموذج وفرضيات الدراسة.

- **الاستنتاجات والتوصيات.**

الجانــب النظــري

المبحث الأول: الأسبقيات التنافسية / المفهوم والأبعاد

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً- مفهوم الأسبقيات التنافسية:

يتطلب إدراك مفهوم الأسبقيات التنافسية تناول بعض اجتهادات الكُتاب بهذا الصدد، بوصــفها إطــاراً تؤسس عليه وجهة نظرنا بما يتفق مع هذه الدراسة، حيث يــرى (Scheroder, 1985: 41) أن الموقــع المتميز الذي تحتله العمليات في هيكل أنشطة الشركة يأتي من خلال أسبقياتها التنافسية والمتمثلة بالتكلفــة، والجودة والمرونة والتسليم. وتسمى هذه الأسبقيات بمرامي الأداء.

وينظر (Buffa & sarin, 1987: 11) إلى الأسبقيات التنافسية علــى أنهــا أبعــاد الاســتراتيجية التنافسية، ويحددانها بالتكلفة، والجودة، واعتمادية التجهيز والمرونة. ويؤكد (Wiled, 1989: 53) على أن الأسبقيات التنافسية هي "*مجموعة من المعايير المتعلقة بأداء الشركة والمتمثلة بالتكلفة المنخفضة والجــودة العالية والمرونة الكبيرة والتسليم في الوقت المحــدد*". ويحــدد (& Leong, G.K. & Sayder, D.L. Ward, P.T. 1990: 114) الأسبقيات التنافسية بالتكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم والإبداع. ويــذهب (Roth & Miller, 1992: 74) إلى تسمية الأسبقيات التنافسية بعوامل نجاح التصنيع ويحددانها بالتكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم.

ويتفــق (Adam & Ebert,1996: 54) و(Nagabushana & Shah, 1999: 389) فــي أن الأسبقيات التنافسية تشكل المساحة الأهم في تكوين صورة واضحة عن الإنتاج والعمليــات مــن خــلال اعتمادها في الشركات الصناعية ومساهمتها في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي إكسابها ميزة تنافسية. ويؤكد (Evans, 1997: 118) أن الأسبقيات التنافسية تتمثل في التكلفة، والجــودة، والمرونــة، والتسليم والإبداع. وذهب (Aquilano, et. al, 1995: 30) إلى تسمية الأسبقيات التنافســية بأســبقيات الوضع ويحددانها بالتكلفة، والجودة، وسرعة التسليم والمرونة. ويشير (Slack, et. al, 1998: 51) إلى الأسبقيات التنافسية على أنها أهداف الأداء، وتتضمن التكلفة المنخفضة، والجودة العاليــة، والمرونــة فــي العمليات، وسرعة تسليم المنتجات فضلاً على الاعتمادية في تسليم المنتجات وأن تحقيــق الشــركة لهــذه الأهداف يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.

ويؤكد (Krajewski & Ritzman, 1999: 47) على أن الأسبقيات التنافسية هي الأبعاد التي يجب أن يمتلكها نظام العمليات في الشركة من أجل تلبية احتياجات الأسواق التي ترغب الشركة في التنافس فيها.

وتأسيسًا على ما سبق، نرى أن الأسبقيات التنافسية هي "تلك الأبعاد التي تساعد الشركة في تخفيض التكاليف الكلية للمنتجات، فضلاً على تقديم المنتجات إلى الزبائن بالجودة المطلوبة، وإنتاجها بمرونة مناسبة تنسجم وطبيعة عمل الشركة، وكذلك الالتزام بمواعيد تسليمها إلى الزبائن، بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية باستمرار"، ولهذا نؤكد على أن الشركة يجب أن تسعى لامتلاك تلك الأبعاد، من أجل الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق لضمان بقاء الشركة ونموها.

ثانيًا– أبعاد الأسبقيات التنافسية:

يرى الباحثان أن هناك قدرًا كبيرًا من الاتفاق على أبعاد الأسبقيات التنافسية على الرغم من وجود قدرٍ من الاختلاف في تسميتها، لكنها تندرج تحت المفهوم نفسه. ولغرض دراستنا الحالية نجد أن هناك خمسة أبعاد للأسبقيات التنافسية ممثلة بالتكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم والإبداع.

وفيما يلي توضيح مبسط لكل بُعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية:

1– التكلفة:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بُعد التكلفة، قيام مدراء العمليات بتحديد تكاليف المواد والعمل والطاقة والتكاليف الأخرى في هدف تصميم نظام يسهم في خفض تكلفة الوحدة الواحدة، ويستلزم ذلك المزيد من الاستثمارات لأتمتة المعدات والتسهيلات (Krajewski & Ritzman, 1999: 33). ويشير (Kosts, 1981: 17) إلى أن التكلفة هي النظير الاستراتيجي للسعر بوصفه سلاحًا تنافسيًا. ويؤكد (Dilworth, 1992: 53) أن على الشركة التي تركز على التكاليف أن تجعل تكاليف رأس المال، والعمل، والمواد، والتشغيل، والطاقة والعمليات الأخرى أقل من الشركات المنافسة. ويرى (Aquilana, et.al,1995: 24) أن من أسباب تفوق ونجاح بعض الشركات في الحصول على الحصة السوقية هو الإنتاج بالتكلفة الأدنى، حيث إن الزبون عندما لا يستطيع أن يميز منتجات شركة عن شركة أخرى، فإنه يلجأ للتكلفة – بالضرورة – كمحدد أساسي للقيام بعملية الشراء.

ويؤكد (Thomas, 1988: 224) أن الاعتماد على التكلفة الإجمالية يؤثر في عدد البدائل التــي تبحث الشركة في تخفيضها، فبدائل التخفيض تكون كثيرة في حالة الاعتماد على التكلفة الإجمالية، في حين تكون محددة في حالة استخدام الشركة لهيكل تكلفة المنــتج. ويبــين (Shnnon, 1993: 220) أهمية تحليل هيكل تكلفة المنتج إلى عناصره الأساسية، بما يسهل من إمكان السيطرة عليها ولاســيما عندما تتحول الشركة من استراتيجية لأخرى.

ويشير (Schmenner, 1997: 26) إلى أن استخدام الشركة لسياسة صيانة مناسبة، واســتخدام أساليب متطورة لتحسين جودة منتجاتها، وتقليل الوقت الضائع، والتأكيد على خفض مستوى المخزون، وتقليل معدل دوران العمل، واستخدام التقنيات الحديثة في تقييم المنتجات، وتقليل أوقات تسليم المنتجات إلى الزبائن، وغيرها من الأساليب التي تلجأ إليها الشركة، كل ذلك من أجل تخفيض تكاليفها الإنتاجية إلى أدنى مستوى ممكن. ويؤكد (Slack, et. al , 1998: 83) أن الشركة التي تسعى إلــى خفــض أسعار منتجاتها تتبنى أسبقية التكلفة ابتداءً، وحتى الشركات التي تسعى إلى المنافسة بأسبقيات أخــرى غير التكلفة، فأنها ستكون معنية بشكل أو بآخر بخفض تكلفتها.

وتأسيسًا على ما تقدم، نرى أن بُعد التكلفة يعد بمثابة الركيزة الأساسية في نجاح الشــركة مــن خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة والدخول إلى أسواق جديدة وتوسيع حصتها السوقية، فضلاً على أن عدم اهتمام الشركة بتخفيض تكاليفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانســحابها مــن الأسواق، وأن التكلفة تمثل المبالغ النقدية التي تدفعها الشركة من أجل حصولها على عوامل الإنتــاج الضرورية لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الشركة.

2- الجــودة:

تناول الكُتاب هذا البعد بشكل كبير فــي أدبيــات إدارة الإنتــاج والعمليــات، ولاســيما خــلال العقدين السابقين، وتباينوا في إعطاء مفهوم للجودة، فيرى (Slack, et. al, 1998: 52) أن الجــودة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح لتقديــم منتجات تلائم حاجــات الزبائـــن ورغبــاتهم. ويشــير (Juran, 1985: 10) أن الجودة تعني درجة ملاءمة المنتج للاستخدام. ويرى (John, 1992: 66) أن الجودة تعد هدفًا لكل مدير وقوة ذات تأثير كبير في أداء الشركات، ومــن ثــم تعزيــز مركزهــا التنافسي. ويشير (Belohav, 1993: 56) أن بعد الجودة يعد من الأبعاد الأساسية التي يمكن للشركة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية على باقي الشركات المنافســة. ويؤكــد (Dilworth, 1992: 58) أن

تفوق الشركة على مثيلاتها من الشركات المشابهة يمكن أن يتحقق من خلال تبني أسبقية الجودة. ويعرض (Merdith & Shafer, 1998: 33) الفوائد التي تحققها الشركات الصناعية من جراء اعتمادها بُعد الجودة كميزة تنافسية بالآتي: زيادة هامش الربح، وزيادة الحصة السوقية، والتخلص من شدة المنافسين، وتقليل مخاطر الصحة والسلامة الصناعية، وتقليل الهدر، وزيادة كفاءة الإنتاج. ويشير (Krajewski & Ritzman, 1999: 33)، أن هناك اتجاهين لمفهوم الجودة وفقًا لوجهة نظر كل من المنتج والزبون. حيث تعني الجودة – من وجهة نظر المنتج – المطابقة للمواصفات، وتحدد بمقاييس معينة ويقاس أداؤها من قبل الفاحصين الذين يطابقون المخرجات بالمواصفات المحددة مسبقًا، وهذا يعني أن جودة المطابقة تهدف إلى الإنتاج بدون أخطاء، وذلك من خلال التحسين المستمر للعمليات. أما الجودة من وجهة نظر العميل، فهي تعني قيمة ومستوى خدمة المنتج ومدى تحقيقها للغرض المقصود منها بالسعر الذي يرغب العملاء في دفعه، وعليه فالجودة هي التوافق للاستخدام.

وفي سياق تناول الجودة، لابد من الإشارة إلى أن هذا المفهوم يتضمن أبعادًا تسمى بأبعاد الجودة، إذ حدد (Garivn, 1988: 212) ثمانية أبعاد يجب على الشركة التركيز عليها في الجودة وهي الأداء، والشكل، والمعولية، والتكيف، والاستخدام، والجمال، والمتانة والجودة المدركة. ويرى (Evans, 1997: 34) أن أبعاد الجودة تتمثل بالأداء، والمطابقة، والهيئة، والشكل، المعولية، المتانة، والخدمات، فضلاً على أن المنتج يحقق وجود الجمال والذوق.

إن الاهتمام بموضوع الجودة ودورها في تحقيق مردودات إيجابية للشركة دفع بالعديد من الشركات إلى البحث والتحليل لإيجاد أساليب متطورة لتحسين جودة المنتجات، ونظرًا لأهمية بعد الجودة بوصفها أسبقية تنافسية تسهم في بقاء الشركة ونموها، فقد ظهر العديد من المفاهيم في هذا المجال، منها إدارة الجودة الشاملة.

اتساقًا مع ما تقدم، يمكن القول إن الجودة تُعد إحدى الأسبقيات التنافسية والتي تشير إلى مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يمتلكها المنتج والقادرة على تلبية حاجة معينة.

3- المرونـــة:

يعد بُعد المرونة من الأسبقيات المهمة، إذ يعتبرها عدد من الكتاب المعيار الحقيقي لقابلية الشركة على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق في الانتقال والتحول من منتج لآخر وفقًا حاجات

ورغبات العملاء (Aquilano et. al, 1995: 25). وباتجاه بنـــاء تصـــور شـــامل عـــن مفهـــوم المرونة نستعرض بعض آراء الكتاب، فيرى (Upton, 1994: 36) أن المرونة هي قابلية الشـــركة للتغيير والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء بأقل جهـــد ووقـــت وتكلفـــة وأداء. فـــي حـــين ينظـــر (Sriram & Gupta, 1991: 24) إلى المرونة على أنها القابلية للتحرك والانتقال بين المنتجـــات بسرعة. وينظر (Denton, 1994: 43) إلى المرونة على أساس أنهـــا تضـــيف بعـــدًا قويًـــا إلـــى الاستراتيجية التنافسية للشركة، بالإضافة إلى بُعدي التكلفة والجودة، حيث إن معظم الشركات الصناعية قد تصل إلى حد التقارب في مستوى هذين البعدين، ولكن سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء تُعد معيارًا مهمًا لنجاح الشركة في الوقت الحاضر. ويرى (Slack, et. al, 1998: 62) أن المرونة تعني قابلية الشركة لتغيير عملياتها بطريقة ما من خلال التغيير في مخرجات العمليات أو كيفية أدائها أو متى يتم إنجازها. ويصفها (Dilworth, 1992: 57) بأنها البُعد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات والتي تتطلب تغييرًا في تصميماتها بما يلائم حاجات الزبائن. وينظر (Moody, 1990: 46) إلى المرونـــة علـــى أحـــد الاتجاهات الحديثة والمهمة في استراتيجية العمليات، وأحد العوامل الأساسية لنجاح استراتيجية الشركة.

أما بخصوص أنواع المرونة التي يمكن أن تستخدمها الشركة في مجال الإنتاج والعمليات، والتي من شأنها أن تحقق لها مركزًا تنافسيًا متميزًا في السوق، فهي:

أ- **التوصية (الطلب الخاص):** يقصد بها تقديم أو إنتاج سلعة وفق حاجات ورغبات عميل محـــدد (Pine, et .al, 1995: 10).

ب- **مرونة الحجم:** تشير إلى قابلية الشركة للعمل بربحية وبمستويات مختلفة من المخرجات، وتقاس هذه المرونة باستقرار تكلفة التصنيع على مستويات متعددة من حجـــم الإنتـــاج (Dilworth, 1992: 58).

ج- **مرونة المنتج:** وتشير إلى قدرة الشركة على التطوير السريع لمنتجات جديدة وتحوير المنتجات القائمة، وذلك من أجل تلبية متطلبات السوق المتغيرة. (Noore & Radford, 1998: 52).

د- **مرونة المكنات والمعدات:** ويطلق عليها مرونة مزيج المنتجات، وتتمكن الشركة مـــن تنويـــع منتجاتها بدون إضافة مكنات ومعدات جديدة. (Dilworth, 1992: 59).

هـ- **مرونة العاملين:** يشير هذا النوع إلى امتلاك الشركة لعاملين ذوي مهارات متنوعة، إذ يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ أكثر من مهمة وعمل. (Groote, 1994: 2).

و- **مرونة التصميم:** يقصد بها قدرة الشركة على تغيير المنتج جزئيًا أو كليًا للاستجابة لمتطلبات السوق في الوقت المناسب وبالتكلفة المنخفضة. (Elango & Meinhart, 1994: 122).

وتأسيسًا على ما سبق نرى أن أسبقية المرونة تُعد مفتاحًا لنجاح الشركة وبقائها واستمرارها في السوق، من خلال توفير القابلية للتغيير والاستجابة لحاجات زبائنها من المنتجات بأقل جهد ووقت، ويتم ذلك من خلال تحليل ومعرفة تلك الحاجات، وتوفير جميع الإمكانات المادية والبشرية والمعلوماتية للاستجابة لمتطلبات الزبائن.

4- التسليم:

يرى (Bragman,1996,5) أن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة للتنافس في الأسواق من قبل العديد من الشركات، من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والتسريع في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في وقت أقصر. ويشير (Heizer & Render,1999,47) إلى أن بعد التسليم يعكس قدرة الشركة على إدارة العمليات الإنتاجية، من خلال مقابلة طلبات الزبائن من المنتجات بانتظام وتسليمها في وقتها المحدد وفق إطار مجدول زمنيًا.

ويرى (Slack, et.al,1998,41) أن الشركات الصناعية تتنافس في الوقت الحاضر على أساس سرعة تسليم المنتجات للزبائن وفي الأوقات المحددة، إذ يعد الزبائن سرعة تسليم المنتجات من العوامل المهمة في العديد من الصناعات والتي لها دور في زيادة رضاهم عن الشركة.

ويشير (Buffa & Sarin, 1987,10) أن على الشركة التي تتبنى بعد التسليم توفير وتنسيق جميع العناصر الخاصة بالنظام الإنتاجي لتقديم المنتج في الوقت المحدد.

ويرى الباحثان أن بعد التسليم هو البعد الوحيد الذي اختلف الكتاب في تسميته، وهذا يتيح له قدرًا من التميز في تسميته، فالكتاب (Stonebraker & Leong,1994,63) و(Leong,et.al,1990,114) و(Slack,et.al,1998,54) يسمونه التسليم ويحددون مضامين هذا البعد بالآتي:

- **الاعتمادية:** وتعني القدرة على التسليم في الوقت المحددة، أي في الوقت الذي يتم التعاقد مع الزبائن.
- **السرعة:** وتعني سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

أما الكاتبان (Krajeweski & Ritzman,1999,34) فيسميانه بالوقت، ويحددان مضامين هذا البعد بالآتي:

- **التسليم السريع:** يشير إلى الوقت المستغرق بين تسلم طلبية الزبون وبين تلبيتها.
- **التسليم في الوقت المحدد:** يشير إلى الوقت المتفق عليه مع الزبون.
- **سرعة التطوير:** تشير إلى سرعة تقديم المنتج وتتمثل في الوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى التصميم النهائي، واتساقًا مع ما تقدم نرى أن بعد التسليم يشير إلى توفير المنتج في المكان والزمان المطلوبين، وحسب جدولة زمنية معينة، وهي تعبر عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون.

5- الإبداع:

يرى (Gryskiewiez,et.al,1987,4) أن الإبداع هو شكل من أشكال النشاط العقلي الذي يتجه الإنسان بمقتضاه نحو الوصول إلى أشكال جديدة في التفكير، ويشير (Kreither,1989,43) إلى أن الإبداع هو التبصير الخيالي الذي ييسر للإنسان زيادة معارفه وبخبرات مختلفة أكثر اتساعًا وأسهل فهمًا. ويؤكد (Jain,1990,453) أن الإبداع هو عبارة عن تقديم منتج جديد ليحل محل منتج قائم من خلال استخدام طرائق مبتكرة أو استخدام مداخل جديدة في الإنتاج للوفاء بحاجات ورغبات قائمة. ويرى (Leong,et.al,1990,108) أن الإبداع يتمثل في قيام الشركة بتقديم منتجات جديدة أو استخدام طرائق جديدة للمدخلات لم يسبق أن استخدمتها مسبقًا من خلال إجراء تغييرات نظامية معينة. ويبين (Evans,1997,19) أن الإبداع في المنتجات يتجسد من خلال السعر والجودة والمرونة والتي غالبًا ما تتطلب تنسيق الجهود في كل وظائف الشركة وبالأخص التسويق والإنتاج والمالية.

ويؤكد (Krajewski & Ritzman,1999,135) أن الحاجة إلى تبني بعد الإبداع من قبل الشركة هو ناتج عن التغيرات الحاصلة في المجالات التقنية، حيث إنها تعيش في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات التقنية المستمرة، ولهذا فإن الإبداع يأخذ أشكالاً مختلفة على مستوى الشركة من خلال وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية. ويبين (Schermerhorn,2000,400) أن الشركات المتميزة في مجال عملها لا تكون جامدة ولكنها تستمر في الإبداع، حيث يحقق بعد الإبداع – كأسبقية تنافسية – عددًا

من المزايا، ومنها تلبية حاجات ورغبات الزبائن من المنتجات، وتحسين إنتاج الشركة، وتحقيق الكفـــاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف بشكل صحيح، والاستخدام الصحيح للموارد المتاحة.

واتساقاً مع ما تقدم نرى أن بعد الإبداع يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال التركيز على الجهود العملية والفنية التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، من خلال الاستخدام السليم للموارد المتاحة وتطبيق الأساليب المتطورة في العمل.

المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي / المفهوم والنماذج

على الرغم من أهمية المعايير المالية في قياس الأداء من حيث إمكان الحصول على البيانات وتوافرها، لكنها لا تقدم بمفردها مؤشرات دقيقة للأداء لأنها تاريخية وعادة ما تركز على الأهداف قصيرة الأمد (الدليمي، 1998، 83). ولكون الشركات لا تسعى إلى تعظيم الربح بوصفه هدفًا قصير الأمد فحسب، ولكن لأهداف بعيدة المدى تنسجم مع توجهاتها الاستراتيجية، فإن المعايير المالية تقف بمفردها عاجزة عن وصف نجاح الشركة. وقد سعى كتاب الإدارة الاستراتيجية إلى المساهمة في هذا المجال سواء في إضفاء صفة الاستراتيجية على الأداء أو اختيار مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي (الخفاجي، 2004، 265) وعلى الرغم من وجود قدر من الاتفاق حول أبعاد ومؤشرات الأداء الاستراتيجي لكن حداثة هذا المفهوم جعلته دون تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه. فعبر كل من (Keats & Hitts) و(Miller & Bromiley) و(Robius & Wiersena) عن الأداء الاستراتيجي بكونه انعكاسًا لتحقيق أهدافها طويلة الأمد وأهداف البقاء والتكيف والنمو (المنصوري، 1998، 43). ويذكر (Eccles, 1991,131) انه بالإمكان قياس أداء الشركات باعتماد مؤشرات مالية وتسويقية وإنتاجية معًا مع كل استراتيجية تتبعها هذه الشركات.

ويرى (Ansoff & Medonnelg) أن الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد، وأن للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقًا لمؤشرين هما: دورة حياة الشركة، ومستوى الربحية (أحمد، 2003، 28). ويشير (Chan & Tluff) أن النظر إلى الأداء الاستراتيجي يتم من زاويتين هما: موقف الشركة الداخلي والخارجي (www.nb.rug.net).

ويرى (Atkisout & Ontario, 1998,85) أن الجودة والتكلفة وسرعة تسليم المنتج تعد من المقاييس المناسبة التي تعكس الأداء الاستراتيجي للشركات. ويشير (مصطفى، 1998، 38-37) إلى انه بالإمكان قياس الأداء الاستراتيجي بمقاييس موضوعية تتمثل في الغالب في بيانات كمية ومقاييس إدراكية تتمثل في المؤشرات غير الكمية، ويتفق الباحثان مع توجه معظم الكتاب في أن المقاييس المالية (الكمية) لا تعبر بمفردها عن الأداء الاستراتيجي للشركات، وإنما يجب اعتماد مقاييس مركبة في عملية القياس.

وبناءً على ما تقدم فإن الفقرة الآتية ستتناول باختصار أهم نماذج الأداء الاستراتيجي التي تناولتها الأدبيات النظرية الخاصة بالموضوع والتي تم الاستفادة من مؤشـراتها الفرعيـة فـي قيـاس الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة. وقد تم اختيار هذه النماذج والدمج بين مؤشراتها في قيـاس الأداء الاستراتيجي لجملة من المسوغات سنذكرها فيما بعد، وهذه النماذج هي:

1- **نموذج** (Zakon): يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو فـي المسـتقبل وهـذا النمـوذج متعـدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية، وبالتالي فـإن هـذا النمـوذج يعبـر عـن الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام الشركة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد. وبشكل عام يمكن التعبير رياضيًا عن هذا النموذج بالمعادلة الآتية:

$$[(F-W) \times D+W] \times I= R$$

حيث إن: R = الحد الأعلى من النمو في المستقبل.

I = العائـــد علـــى الاســـتثمار.

W = العائـــد علـــى الأصـــول.

W = نســبة الــديون إلـــى الملكيـــة.

W = معـــدل الفوائـــد المدفوعـــة.

(القطامين، 2002، 164).

2- **نموذج** (kapalan & Nortan, 1992): يعد هذا النموذج أحد المقاييس في قياس الأداء ويستند إلى مقاييس مالية وعملياتية معًا، وينظر هذا النموذج إلى قياس الأداء الاستراتيجي مـن أربعـة منظورات هي:

- **المنظور المالي**: يعكس الأهداف المالية عبر قدرة الشركة على تحقيق رضا المسـاهمين مـن خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم.
- **منظور الزبائن**: يأخذ بنظر الاعتبار نظرة الزبون والذي ينعكس في هدف قدرة الشركة علـى تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق الجودة الملائمة والسعر الملائم.

- **المنظور الداخلي:** يركز على أعمال الشركة، وكيف يمكن أن تحقق التفوق الذي ينعكس في هدف قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية.
- **منظور الإبداع والتعلم:** ويعبر عن إمكان استمرار الشركة في تكيفها، والذي يعكس هدف مدى قدرتها على التجدد والإبداع.

وبشكل عام فإن نتائج الأداء الاستراتيجي وفق هذا النموذج تظهر على شكل مجموعة من المقاييس تزود الإدارة بتقارير عن الأداء المتحقق، ويسمى هذا المقياس أحيانا بالبطاقة المتوازنة. ويرى (زايد، 2004، 3) أن هناك قدرًا من التتابع المنطقي بين مقاييس هذا النموذج، حيث إن تحقيق درجة عالية من الرضا لدى الزبائن يشجع على التحسين المستمر للعمليات في الشركة والذي يعد مدخلاً مناسبًا للإبداع، سواء على مستوى المنتج أو على مستولى العمليات.

3- **نموذج** (Delaney & Huselid, 1996): قدم الكاتبان في هذا النموذج مقياسين إدراكيين لقياس أداء الشركات يتكون المقياس الإدراكي الأول من عدة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لمستوى أداء شركتهم، ويسمى هذا المقياس بالإدراك المنظمي ويشمل جودة المنتج، القدرة على تطوير المنتجات، كسب رضا الزبائن، والقدرة على إدامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين، والقدرة على إدامة العلاقات الإيجابية بين العاملين عامة. ويتكون المقياس الإدراكي الثاني من أربعة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لأداء الشركة، وسمي هذا المقياس بإدراك أداء السوق، ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، ونمو المبيعات، الربحية، والحصة السوقية. ويعبر المقياسان مجتمعين عن الأداء الاستراتيجي للشركة. (Delaneg & Huselid, 1996, 953).

ويستند الباحثان في اختيارهما لهذه النماذج إلى الآتي:

1- في ظل محدودات المقاييس المالية وتعذر الحصول على البيانات الكمية لأداء الشركات المبحوثة فإن المقاييس المركبة تعد مؤشرًا جيدًا.

2- تتميز المقاييس المركبة بإمكان تطبيقها على جميع الشركات وفي مختلف الظروف.

3- إن المقاييس المفردة في قياس الأداء تعبر عن هدف منفرد، ولأن الشركات ابتعدت في مفهومها باتجاه وصفها مجموعة من الأهداف، فمن المناسب أن تعدل طرائق قياس أدائها باتجاه اعتماد معايير مالية وعملياتية.

4- يتميز نموذج (Kapalan & Norton) من وجهة نظرنا بالمرونة اتساقًا مع الرأي بأن للشركات أهدافًا متعددة ومرتبة حسب الأوليات.

5- يرى الباحثان أن المؤشرات التي تضمنتها نماذج (Zakon) و(Kapalan & Norton) و(Delaney & Huselid).

لقياس الأداء بعد استبعاد المؤشرات المكررة تعبر – إلى حد بعيد – عن قياس الأداء الاستراتيجي للشركة.

تأسيسًا على ما سبق فإن دراستنا الحالية تتوافق مع فكرة المقاييس المركبة في قياس الأداء، ولاسيما أنه لا يمكن التنبؤ بمدى نجاح التوجه الاستراتيجي للشركات ومتابعتها للتغييرات الاستراتيجية إلا عن طريق استخدام معايير مركبة في التقييم.

الجانـــب الميدانـــي

المبحث الأول: نبذة مختصرة عن الشركات قيد الدراسة والأفراد المبحوثين

يعرض هذا البحث نبذة مختصرة عن الشركات قيد الدراسة والأفراد المبحوثين في المحاور الآتية:

أولاً- وصف الشركات المبحوثة:

تم اختيار عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى باعتبارها ميـــدانًا لإجـــراء الدراســة. والجدول (1) يقدم تعريفًا مبسطًا للشركات المبحوثة.

الجدول (1) تعريف مبسط للشركات المبحوثة*

م	اســـم الشركـــة	سنة التأسيس	منتجات الشركة
-1	الشركة العامة للصناعات القطنيـــة/ معمل غزل ونسيج الموصل	1954	أقمشة قطنية، أقمشة مطبوعة، أقمشة مصبوغة، إنتاج غزول.
-2	الشركة العامة للأسمنت الشمالية.	1956	الأسمنت العادي، الأسمنت المقـــاوم، أسمنت تحشية لأغراض السدود.
-3	الشركة العامة للسكر/ معمل ســـكر وخميرة الموصل.	1958	السكر، الخميرة الطريـــة، الخميـــرة الجافة، الكحول الطبي .
-4	الشركة العامة لمنتجـــات الألبـــان/ معمل ألبان الموصل.	1973	الحليب المعقم، اللبن، الجبن، القشطة، الدهن الحر.
-5	الشركة العامة للألبســـة الجـــاهزة/ معمل الألبسة الولادية في الموصل.	1988	الألبسة الولادية، الألبســـة النســـائية، الألبسة الرجالية.
-6	الشركة العامـــة لصـــناعة الأدويـــة والمستلزمات الطبية/ نينوى.	2002	الأدويـــة، المحاليـــل الوريديـــة، المستلزمات الطبية.

* الكراس التعريفي للشركات المبحوثة.

ويرجع سبب اختيار هذه الشركات لجملة من المسوغات أهمها الآتي*:

- كونها من الشركات الصناعية الكبيرة نسبيًا في محافظة نينوى، وتمثل الركن الأساسي في تكوين وتطوير بعض الشركات الصناعية في المحافظة.
- منتجات هذه الشركات ذات أهمية بالنسبة لأسواق المحافظة ومحافظات أخرى كمحافظات دهوك وأربيل.
- قِدَم تأسيس أغلب هذه الشركات مقارنة بالشركات الأخرى على مستوى المحافظة.

ثانيًا- وصف الأفراد المبحوثين:

تم توزيع (65) استمارة استبانة** على رؤساء مجالس الإدارات وأعضائها ومدراء التشكيلات الرئيسة في الشركات والمعامل المبحوثة وتم استلام (62) استمارة استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (95.4%). وقد تم تصميم هذه الاستمارة ومتغيراتها بالاستفادة من دراسات (Buff & Sarin, 1987) و(Garvin, 1988) و(Delaney & Huselid, 1996) و(Shemenner, 1997) و(Kapalan & Norton،1992) و(Delany & Haselied،1996) فضلاً على وضع بعض الأسئلة المستمدة من واقع بيئة الصناعة العراقية.

ويشير الجدول (2) إلى عدد الاستمارات الموزعة على المبحوثين في الشركات والمعامل قيد الدراسة والاستمارات المستلمة منهم، في حين يشير الجدول (3) إلى سنوات خدمة المبحوثين لكونها تكتسب أهمية كبيرة باعتبارها مؤشرًا يدل على تراكم الخبرة.

الجدول (2) توزيع استمارة الاستبانة على المبحوثين

م	الشركة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المتسلمة	نسبة الاستجابة %
1-	الشركة العامة للصناعات القطنية/ معمل غزل ونسيج الموصل	11	10	90.9
2-	الشركة العامة للأسمنت الشمالية.	13	11	84.6

* مقابلة مع المدراء العاملين للشركات والمعامل المبحوثة للفترة 2-2004/6/23.

** يوجد أنموذج الاستبانة في الملحق (1).

تابع الجدول (2)

م	الشركـــــة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المتسلمة	نسبة الاستجابة %
3-	الشركة العامة للسكر/ معمل سكر وخميرة الموصل.	9	9	100
4-	الشـــركة العامـــة لمنتجـــات الألبان/ معمل ألبان الموصل.	8	8	100
5-	الشـــركة العامـــة للألبســـة الجـــاهزة/ معمـــل الألبســـة الولادية في الموصل.	12	12	100
6-	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى.	12	12	100
المجمـــوع		**65**	**62**	**95.4**

الجدول (3) سنوات خدمة المبحوثين

5-1		10-6		15-11		20-16		21 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
3	3	4	6.1	20	30.3	21	31.8	19	28.8

يتبين من الجدول (3) أن (90.9%) ممن تزيد خدمتهم عن (10) سنوات، مما يمكنهم من إعطاء تصور واضح عن المتغيرات الخاصة بالأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي.

وبهدف التعرف على مؤهلات المبحوثين تم إعداد الجدول (4).

الجدول (4) مؤهلات المبحوثين

إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
4	6.1	19	28.8	35	53	6	9.1	2	3

يتضح من الجدول (4) أن (93.9%) من المبحوثين يحملون مؤهلاً جيدًا، مما يمكنهم مـــن فهـــم مكونات الاستبانة والتعامل معها تعاملاً علميًا.

المبحث الثاني: اختبار أنموذج وفرضيات الدراسة

يتطلب أنموذج الدراسة اختبار فرضياتها على النحو الآتي:

أولاً- العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي:

يشير الجدول (5) إلى طبيعة علاقات الارتباط بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي على مستوى الشركات قيد الدراسة.

الجدول (5) العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي على مستوى الشركات قيد الدراسة*

المتغير المعتمد / المتغيرات المستقلة	الأداء الاستراتيجي
التكلفة	*0.69
الجودة	*0.75
المرونة	*0.58
التسليم	*0.55
الإبداع	*0.74
المؤشر الكلي	*0.67

$P \geq 0.05$ ،N=62

يوضح المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي على مستوى الشركات قيد الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67)، وتنسجم هذه النتيجة مع ما عرضه (Roth & Miller,1992,74) من أن الشركات الصناعية بمقدورها السيطرة على هذه الأبعاد وتسييرها باتجاه خدمة أهداف الشركات والمزج بينها، وترتيب أوليات تعكس كفاءتها وأداءها وقدرتها على تحقيق هذه الأهداف. ومن خلال النظر إلى علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، يتضح أن بعد التكلفة يرتبط بعلاقة معنوية موجبة مع

* الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب.

الأداء الاستراتيجي إذ بلغت قيمة الارتباط (0.69). وتعني هذه النتيجة أنه كلما ركزت الشركات قيد الدراسة على بعد التكلفة كأسبقية تنافسية، قاد ذلك إلى أداء أفضل. ويرتبط بعد الجودة بعلاقة معنوية موجبة مع الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.75)، وتعني هذه النتيجة أن تقديم المنتج وفقًا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن يسهم في تحسين أداء الشركة وتعزيز مركزها التنافسي.

ومن خلال استقراء نتائج التحليل بين بعد المرونة والأداء الاستراتيجي يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.58)، وتدل هذه النتيجة على أنه كلما توافرت القابلية للتغيير وسرعة التحول من منتج لآخر ساهم ذلك في رفع مستوى أداء الشركات المبحوثة، ويرتبط بعد التسليم بعلاقة معنوية موجبة مع الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.55)، وتشير هذه النتيجة إلى أن تسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد يسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة. ويرتبط بعد الإبداع بعلاقة معنوية موجبة مع الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.74)، ويبين ذلك أن إبداع الشركات على مستوى المنتج أو العمليات سوف يسهم في تعزيز أدائها.

تأسيسًا على ما سبق يمكن قبول فرضية الدراسة الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركات قيد الدراسة.

ثانيًا– تأثير الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي:

يعرض الجدول (6) تأثير الأسبقيات التنافسية بوصفها متغيرات مستقلة في الأداء الاستراتيجي كمتغير معتمد.

الجدول (6) تأثير الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي على مستوى الشركات المبحوثة*

المتغيرات المستقلة / المتغير المعتمد	B_0	التكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	R^2	F	
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5		المحسوبة	الجدولية
الأداء الاستراتيجي	0.79	0.16	0.25	0.06	0.09	0.19	0.81	58	2.44
		*(2.85)	*(4.92)	N.S (0.69)	N.s(1.04)	*(3.75)			

* الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب.

*$p \geq 0.05$ ،N=62 ،df (5 ،56)

N.S= Not Significant

يظهر من الجدول (6) وجود تأثير معنوي للأسبقيات التنافسية باعتبارها متغيرات مستقلة في الأداء الاستراتيجي باعتباره متغيرًا معتمدًا، حيث بلغت قيمة (F)، المحسوبة (58) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.44) عند درجتي حرية (5، 56) وبمستوى معنوية (0.05) وتدل قيمة معامل التحديد (R2)، أن (0.81) من التباين في الأداء الاستراتيجي تفسره الأسبقيات التنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Roth & Miller, 1992,78) من أن أداء الشركات يستمد مقوماته بشكل كبير من بعض أبعاد الأسبقيات التنافسية، ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) واختبار (t) لها، اتضح أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في بعد الجودة وبنسبة (0.25)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.92)، وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (5، 56) وبمستوى معنوية (0.05) وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Dillworth, 1989, 58) من أنه تفوق الشركة في جودة منتجاتها على الشركات المنافسة يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية، وبالتالي فإنه يعزز مستوى أدائها. ثم جاء تأثير بعد الإبداع بالدرجة الثانية وبنسبة (0.19)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (3.75) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (5، 56) وبمستوى معنوية (0.05)، وتلتقي هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Evans,1997,19) من أن الإبداع على مستوى المنتج والعملية يسهم في التحسين المستمر لأداء الشركة. وجاء تأثير بعد التكلفة في الدرجة الثالثة وبنسبة (0.16) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.85) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (5، 56) وبمستوى معنوية (0.05) وتلتقي هذه النتيجة مع ما ذكره (Buffa & Savia,1989,10) من أن بعد التكلفة يسمح للبيع بأسعار تنافسية، إذ إنه على الرغم من انخفاض هامش الربح عند تخفيض الأسعار فإن زيادة حجم المبيعات يؤدي إلى تحقيق معدل عالٍ من العائدات، وبالتالي زيادة الأرباح وتحسين أداء الشركة.

وأخيراً فإن بعدي المرونة والتسليم قد ساهما بشكل غير معنوي في التأثير على الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة، حيث بلغت نسبة التأثير للبعدين (0.06) و(0.09) على التوالي وبلغت قيم (t) المحسوبة للبعدين (0.69) و(1.04) على التوالي، وهي قيم غير معنوية وأصغر من

* ما بين القوسين يشير إلى قيم (t) المحسوبة.

قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.67) عند درجتي حرية (5، 56) وبمستوى معنوية (0.05)، ولا تلتقي هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Denton, 1994, 43) من أن المرونة تضيف بعدًا قويًا إلى الاستراتيجية التنافسية للشركة، فضلاً على أن سرعة تسليم المنتجات إلى الزبائن تعد من المعايير المهمة المتعلقة بالأداء الجيد للشركات.

اتساقًا مع ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية الأولى والثانية والخامسة المنبثقة عنها على مستوى الشركات قيد الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً-الاستنتاجات:

توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية نعرضها تباعًا كالآتي:

1- حظي موضوعا الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي باهتمام الكتاب والباحثين في مجالي إدارة الإنتاج والعمليات والإدارة الاستراتيجية لكن كتاباتهم لم تعكس أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للشركات.

2- تزايد الاهتمام بأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم والإبداع) من قبل الشركات بعامة والصناعية بخاصة، وذلك لمساعدتها في تحقيق أداء أفضل، ومن ثم الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق لضمان بقائها ونموها.

3- لاحظ الباحثان اتفاقًا بين أغلب كتاب الإدارة على أن المعايير المالية (الكمية) أو الموضوعية لا تعبر بمفردها عن أداء الشركات الصناعية، وإنما يجب اعتماد معايير مركبة. (موضوعية وإدراكية) في قياس الأداء.

4- ازداد تأكيد إدارات الشركات على السعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال ضرورة خفض التكلفة بوصفها الموجه في تحديد أسعار تنافسية وعلى المستويين المحلي والعالمي، والارتقاء بمستوى جودة المنتج واعتماد مرونة عالية في العمليات الإنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، فضلاً على الإبداع في المنتج والعملية.

5- أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء، فضلاً على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية مع الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة.

6- كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للأسبقيات التنافسية مجتمعة في الأداء الاستراتيجي فضلاً على وجود تأثير معنوي لأبعاد التكلفة والجودة والإبداع بصورة منفردة من جهة وعدم وجود تأثير معنوي لبعدي المرونة والتسليم بصورة منفردة في الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة.

7- تبين من معاملات الانحدار أن الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة يستمد مقوماته إلى حد بعيد من الأسبقيات التنافسية، وأن ترتيب هذه الأسبقيات وأولياتها تشكل البعد الآخر في عملية التأثير.

8- تمثل نتائج التحليل التي تم التوصل إليها مؤشرات تقود إلى استنتاج مفاده قبول الفرضيات الرئيسة للدراسة.

ثانيًا-التوصيـــات:

في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج وما بني من استنتاجات وجدنا من المفيد تقديم التوصيات الآتية:

1- من الضروري بمكان دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بالأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي للشركات لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة الشركات في تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو.

2- زيادة اهتمام إدارات الشركات قيد الدراسة بالأسبقيات التنافسية المعتمدة في دراستنا لما لها من علاقة وتأثير في الأداء الاستراتيجي لها، فضلاً على ضرورة استخدام ترتيب مناسب لها بما يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي لمواجهة الشركات المنافسة.

3- تعميق الوعي لدى إدارات الشركات المبحوثة بشكل أكبر نسبيًا بمفهوم الأداء الاستراتيجي ونماذجه ومؤشرات قياسه وإشراك هذه الإدارات في ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية تخص الموضوع.

4- يتطلب الأمر من إدارات الشركات المبحوثة باستثناء الشركة العامة لصناعة الأدوية والشركة العامة للألبسة الجاهزة الاهتمام بشكل أكبر نسبيًا بأسبقيتي المرونة والتسليم، باعتبارهما من العوامل المهمة في عملية المنافسة مع الشركات الأخرى، دون إهمال الأسبقيات الأخرى، مع السعي لتحقيق المزج بينها والعمل على تحقيق جميع الأسبقيات التنافسية لتعزيز أدائها.

5- التأكيد على ترجمة سياسة الشركات المبحوثة (الشركة العامة للصناعات القطنية، الشركة العامة لمنتجات الألبان) بتبنيها لأسبقية الجودة في المرتبة الأولى بوصفها هدفًا استراتيجيًا إلى الواقع الميداني بشكل فعلي، من خلال التقليل من نسب المعيب.

6- يتطلب من الشركة العامة للسكر والشركة العامة لمنتجات الألبان رفع التقنية المستخدمة في عملياتها الإنتاجية، والتوجه نحو استخدام الأتمتة بدلاً من المكنات المستخدمة حاليًا.

7- قيام إدارات الشركات المبحوثة بدراسة العلاقة والأثر بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي لها باستمرار.

8- توسيع العلاقة بين إدارات الشركات المبحوثة وأساتذة الجامعة والمعاهد الفنية من خلال تنظيم الدورات والندوات والمؤتمرات العملية في مجالات الأسبقيات التنافسية لتحسين الأداء الاستراتيجي بصفة مستمرة.

المراجــع

أولاً- المراجع العربية:

- أحمد، عبد السلام. 2003. *أثر فلسفة TQM على الأداء الاستراتيجي*"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
- الخفاجي، نعمة عباس. 2004. *الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات*"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الدليمي، انتصار عباس. 1998. *المواءمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط*"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشور.
- المنصوري، موفق محمد. 1998. *أثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة: دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الصناعي الخاص*"، رسالة ماجستير بإدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
- القطامين، أحمد. 2003. "العلاقة بين سمعة المؤسسة المالية في الأسواق المالية وأدائها الاستراتيجي"، *مجلة الإداري*، العدد(89)، يونيو.
- زايد، عادل محمد. 2004. "تطبيق مدخل تقسيم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي"، *ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي*، القاهرة.
- مصطفى، شعيب إبراهيم. 1998. *أثر المعرفة التقنية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية*"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة.

ثانيًا- المراجع الأجنبيــة:

- Adem,E & Ebert, R. 1996. "*Production and Operation Management: Concepts Models & Behavior*", 5th ed, prentic-Hall, New Delhi.
- Aquilano, N & Chase, R & davis, M. 1995. "*Fundamental of operation Management*", 2nd .ed, McGraw-Hill, N.Y.
- Atkinson & Ontario. *1998* "Strategic Performance Measurement & Incentive Compensation, ***www. art. U water100.Ca.***.
- Belohalv, J. A. 1993. "Quality Strategy & Competitiveness", *California Management Review*, Vol. VII, No. 12, N.Y.
- Bragman, A. H. 1996. "A purchasing Concept for Redueing lead Time Ia Time- Based Competition", *Business Horizons*, Vol.34, No. 4, jan-August.

- Buff, E & Sarin, R. 1987. "*Modern Production Management*", 2nd .ed, John Wiley & Sons, Inc, N.Y.
- Denton, K. D. 1994. "The Power of Flexibility", *Business Horizon*, Vol.37, No.4, July-August.
- Dilworth, J. B. 1989. "*Production & Operations Management*", 4 th.ed, Mc Graw-Hill, N. Y.
- Dilworth,J. 1992. "*Operations management: Design, Planning & Control fpr Manufacturing & Service*", McGraw-Hill, Inc, NY.
- Delaney, J.T & Huselid ,M. A. 1996. "The Impact of Human Resource management Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.4, U.S.A.
- Elango, B & Meinhart, W. 1994. "Selection A flexible Manufacturing Systems Astrategic Approach", *Long Range planning*, Vol.27, No.3, Pergamon press LTD, London.
- Evans, J. R. 1997. "*Production/ Operations Management Quality Performance & value*", 5th . ed, West publishing Co., N.Y.
- Eccles, R. O. 1991. "The Performance Measurement Maifests", *H.B.R*, Jan-Feb, Sous Co. U.S.A.
- Groote, Y. 1994. "The Flexibility of production process A General Fram work" , *Management Science*, Vol. 40, No.7.
- Garivn, D.A. 1988. "*Management Quality*", The Free Press, New York.
- Gryskiewiez, S, et.al,. 1987. *Creativity week*, North Carolina, CCL.
- Heizer, J & Render, B. 1999. "Principles of *Operations Management*", 3rd. ed, Mc.Graw-Hall, N.Y.
- Jain, S.C. 1990. "*Marketing Planning and Strategy*" , 3rd. ed. McGraw –Hill South Westren, U.S.A.
- John, B. 1992 "*The Essence of total Quality*", 5th. ed , McGraw-Hill Co., N.Y.
- Juran, J. M. 1985. "*Management of Quality*", 5th .ed, McGraw-Hill. N.Y.
- kapalan & D. P. Norton. 1992. "The Blauced scorecard measure the drive performance", *H.B.R*, Jon-Feb, Sons Co., U.S.A.
- Krajewski, L. J. & Ritzman, L. P. 1999. "*Operations management strategy & Analysis*", 5th.ed, wesley publishing Co., N.Y.
- Kreither, R. 1989. "*Management*", Boston, Houghton mifflin Co.
- Kosts, A. 1981. "*Production Management*", Mc Graw-Hill, Tokyo.
- Leong, G. K, & Sayder, D.L& ward, P.T. 1990. "Research In the Process And Content of manufacturing Strategic", *OMEGA*, Vol. 18, No.2.
- Merdith, J. R. & Shafer, S. M. 1998. "*Operations Management, Aprocess Aproach with Spreadsheets*", John Wiley & Sons , N. Y.
- Moody, P. E. 1998. "*Strategic Manufacturing: Dynamic New Deviation for the 1990S*", Dow-Jonene.

- Nagabhushana, T.S. & Shah, J. 1999. "Manufacturing privities & Action programs in the Changing Environment , At Empirical , study of Indian Industries", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.9, No. 4, U.S.A.

- Norri, H. and Radford, R. 1998. "*Production and Operation management*", McGraw-Hill , New York.

- Pine, J. ; Pepper, D. & Poger, M. 1995. "Do you want to keep your customers Forever", *H.B.R.*, April.

- Roth, A & Miller, J. G. 1992. "Success factors In Manufacturing", *Business Horizons*, No.4, July-August.

- Scheroder, R. G. 1985. " *Operations Management Discussion making In The Operations Function*", 2nd .ed, McGraw-Hill, Inc, N.Y.

- Schemerhorn, J. 2000. "*Organizational Behavior*", John Wiley & Sons, Inc, U.S.A.

- Schemenner, R. 1997. "So You want to Lower Costs? ", *Business Horizons* , Vol.35, No. 4, July-August.

- Shannon, A. W. 1993. " *Measuring Manufacturing Flexibility , The Impact of Production Mix Complexity On Operation Performance and Manufacturing overhead Cost*", Harvad university, Ph.D, Degree.

- Slack, N. & Chambers, S. & Others. 1998. "*Operation Management*", 2nd .ed, pitman publishing, London.

- Stonebraker, P. & Leong, K. 1994. "*Operations Strategy Focusing Competitive Excellence*", Bosten, Allgan & Bacon.

- Sriram, R. & Gupta, Y. 1991. "Cost Measurement for Flexible manufacturing System" ,*Long Rang planning*, Vol.34, No.5, Pergrmon press , LTS, London.

- Upton, D. M. 1994. "The Management Of Manufacturing Flexibility", *California Management Review*, Vol.36. , No.2.

- Wiled, R. 1989. "*International Handbook production & Operation Management*", Cassell Educational tel, U.K.

- www. nb.rug.net.

- Thomas, J. G. 1988. "*Strategic management, Concepts practical And Cases*", harper & Row Published , Inc, N. Y.

الملاحـــق

الملحق (1) استمارة الاستبانة*

أولاً- الأسبقيات التنافسية:

م	العبـــارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		5	4	3	2	1
	أ- التكلفة					
1-	تتسم تكلفة المواد الأولية في شركتنا بالانخفـاض مقارنة بالشركات المنافسة.					
2-	أجور العاملين فـي شـركتنا منخفضـة مقارنـة بالشركات المنافسة.					
3-	التكاليف الصناعية غير المباشـرة فـي شـركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة.					
4-	التكاليف التسويقية في شركتنا منخفضـة مقارنـة بالشركات المنافسة.					
5-	التكاليف الإدارية في شركتنا منخفضـة مقارنـة بالشركات المنافسة.					
	ب- الجـودة					
6-	تعتمد شركتنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.					
7-	منتجات شركتنا مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية.					
8-	يوجد في شركتنا قسم متخصص للرقابة على الجودة.					
9-	نسب المعيب فـي شـركتنا منخفضـة مقارنـة بالشركات المنافسة.					
10-	تعدّ نسبة الوعي النوعي للعاملين في شركتنا جيدة مقارنة بالشركات المنافسة.					

* الاستبانة من إعداد الباحثين.

تابع الملحق (1)

م	العبـــــارات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
	ج- المرونـــة					
11-	لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغييـــرات في تصاميم منتجاتها.					
12-	معظم مكنات شركتنا تجري عليها عمليات متعددة.					
13-	يمكن لشركتنا المناورة بالعاملين علـــى المكنـــات والمعدات المتاحة لها.					
14-	طورت شـــركتنا المكنـــات والمعـــدات بتكـــاليف منخفضة لتقديم منتجات جديدة.					
15-	يمكن لشركتنا تلبية الطلبات المتزايـــدة لزبائنهـــا كمًا ونوعًا.					
	و- التسليـــم					
16-	تلبي شـــركتنا طلبـــات زبائنهـــا مـــن المنتجـــات بالسرعة المطلوبة.					
17-	العاملون في شركتنا لهم القدرة على تنفيذ جدولـــة الإنتاج في الوقت المحدد لهم.					
18-	تستخدم شركتنا سياسة مخـــزون الأمـــان لتـــأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.					
19-	تلتزم شركتنا بالمواعيـــد المحـــددة عنـــد تســـليم المنتجات إلى الزبائن.					
20-	تعتمد شركتنا برامج صيانة دقيقة لتحليـــل نســـبة العطلات في المكنات والمعدات.					

تابع الملحق (1)

م	العبـــارات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
	هـ- الإبــداع					
21-	امتلاك شركتنا لقدرات وإمكانات مادية وبشــرية. تميزها عن المنافسين ساهم في تطــوير وتقــديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية.					
22-	تخصص شركتنا مبالغ جيــدة لأعمــال البحــث والتطوير من أجل تطوير المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة.					
23-	وفرت البدائل للمواد الخام والأجــزاء لمــدخلات عمليات الإنتاج ساهم في تطوير وتقديم منتجــات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية.					
24-	امتلاك العاملين في شركتنا القدرة على تشــخيص مشكلات العمل ومعرفة مسبباتها ساهم في تطوير وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية.					
25-	تشجع شركتنا المبدعين في مجال عملهم باستمرار.					

ثانيًا- الأداء الاستراتيجي:

م	العبـــارات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
26-	زبائن شــركتنا راضــون عــن تــوافر المنتجات بالكمية المناسبة.					
27-	ترى شركتنا أن الزبائن راضون عــن جودة منتجاتها.					

تابع الملحق (1)

م	العبـــــارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		5	4	3	2	1
28-	تشـــعر إدارة شـــركتنا بالرضـــا عـــن عوائد استثماراتها.					
29-	هناك رضا من قبل العاملين في شركتنا تجاه المكافآت.					
30-	ازدادت نسب النمو في مبيعات شركتنا.					
31-	تنوعت منتجات شركتنا خلال السنوات الثلاث الأخيرة.					
32-	حصلت شركتنا على شهادات تقديريـــة لتميزها في الجودة.					
33-	ازدادت قنوات توزيع منتجات شـــركتنا في السنوات الثلاث الأخيرة.					
34-	دخلت شـــركتنا أســـواق جديـــدة فـــي تعريف منتجاتنا.					
35-	ازدادت مهارات وخبرات العاملين فـــي شركتنا خلال السنوات الثلاث الأخيرة.					
36-	استطاعت شركتنا رفع التقنية المستخدمة في العمليات التشغيلية.					

The Relationship between the Competitive Priorities and Strategic Performance: a Perspective Study of Managers' Ideas In a sample of a Number of Industrial Companies In Ninavah Governorate

Dr. Akram A. El-Tawiel Dr. Hekmat R. Soultan

Assistant Professor - Industrial Management Dept.
College of Management and Economics
Mousel University – Iraq

Abstract

These companies depend upon one extent of the competitive priorities extent or more then one extent (factor), but with unsuitable order to these factors, on the other hand, without regarding priorities to these factors (extent) which may lead to the retreating the company and to weaken its performance.

Depending on this, the need increased to study the competitive priorities factors and mixed them with preserving its main base which lead to realizing the goals (aims) of the companies and strengthening the role of the company and its performance.

On the whole (generally), asking the following:

- Is there any clear vision about the competitive priorities and its extent in companies, sample of study?.
- Is the strategic performance limited by the competitive priorities?.
- What is the suitable order for the competitive priorities extent which have a major role to realize a strategic performance?.

Based on this, the method of study reacquires forming a hypothetical sample that reflect the interacted relationship among the dimensions of competitive dimensions and strategic performance in a dition to representing a group of hypothesis that present this relation.

The studied sample adopts its sample from the variables in all according to despondence starts with the dimensions of competitive priorities as an independent consistent variable.

Based on characterizing the study variables and testing the relationship effect according to the studied sample results, the tow scholars came to conclude that strategic performance of projected companies take its characteristics mostly from competitive priorities and its order.

Beside the existence of a relation of meaningful connection and a meaningful effect of competitive priorities of strategic performance on the level of sampled companies generally.

Despite of ignoring some of these companies to one or tow of competitive priorities dimensions that should be taken into consideration and includes them in a suitable order.

Depending on the conclusions made by study a number of recommendations that consistent with conclusion were presented.

تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري "من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق"*

أ.د. عادل حرحوش المفرجي
رئيس قسم إدارة الإعمال
جامعــة قطــر

أحمد علي صالح
رئيس قسم الإدارة التربوية
معهد التدريب والتطوير التربوي - بغداد

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق.

ولتحقيق ذلك صيغت ست فرضيات رئيسة، اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة البالغة (54) قياديًا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها: أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية بشكل منفرد، مع أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة - كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرين المبحوثين.

مقدمـــة:

يهتم هذا البحث بمتغيرين أساسيين من المتغيرات الإدارية المعاصرة هما: نظام معلومات الموارد البشرية، ورأس المال الفكري، إذ يعدان من الأدوات التي تساهم في تحقيق البقاء للمنظمات إذا ما استثمرت علاقاتهما بكفاءة وفاعلية.

وعلى هذا الأساس، وطالما أن المنظمات المعرفية (الكليات، والمعاهد، والمراكز البحثية) تواجه تحديات كبيرة ناجمة عن تلاحق براءات الاختراع والإثراء المعرفي والطوفان المعلوماتي المتزايد، وبغية مواجهة هذه التحديات واستثمار محتواها لصالح تقدم هذه المنظمات، فإن دراسة معطيات علاقة المتغيرين السابق ذكرهما، والاستفادة من نتائج تلك الدراسة سوف يسهم في تحقيق أهداف تلك المنظمات بكفـــاءة من جهة، ويضمن لها البقاء في عالم المنافسة من جهة أخرى.

* تم تسلم البحث في نوفمبر 2004، وقُبل للنشر في يوليو 2005.

وانطلاقا مما تقدم، جاء هذا البحث الذي يسعى لتحليل العلاقة بين المتغيرين المذكورين من خلال عرض وتحليل ما يأتي:

المبحث الأول: الإطار العام للبحث وإجراءاته.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث.

المبحث الثالث: الإطار التحليلي للبحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول
الإطار العام للبحث وإجراءاته

يتناول هذا المبحث عرضًا للإطار العام للبحث وبيان الإجراءات المتبعة في تنفيذه، كما يأتي:

أولاً- مشكلة البحث:

برغم أهمية متغيري البحث الحالي، "نظام معلومات الموارد البشرية" و"رأس المال الفكري"، فإن البحوث النظرية والتطبيقية والدراسات التحليلية لا تزال محدودة جدًا في هذا الاتجاه. وهذا ما أفصح عنه الكثير من الدراسات منها: (Kante, 1992: 38) و(Czepid,1992: 39) و(Ulrich,1998: 170) و(Hu,1995: 73) و(العنزي، 2001: 115) و(الصباغ، 1996: 195) و(صالح، 2001: 110-111).

وتأسيسًا على ما سبق، تبرز مشكلة البحث الحالي والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

"إن بقاء علاقة المتغيرين المذكورين دون إشباع نظري وتطبيق عملي، سيفوت الفرصة على المنظمات المعرفية من أن تعرف فاعلية معطيات هذه العلاقة ودورها في تحقيق أهدافها وضمان بقائها في عالم المنافسة".

ثانيًا- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تعرف المفاهيم الأساسية للمتغيرين المبحوثين وأبعادها كما وردت في الأدبيات النظرية.

2- تحديد مستوى المتغيرين المبحوثين في المنظمات المبحوثة.

3- تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين المتغيرين المبحوثين في المنظمات المبحوثة.

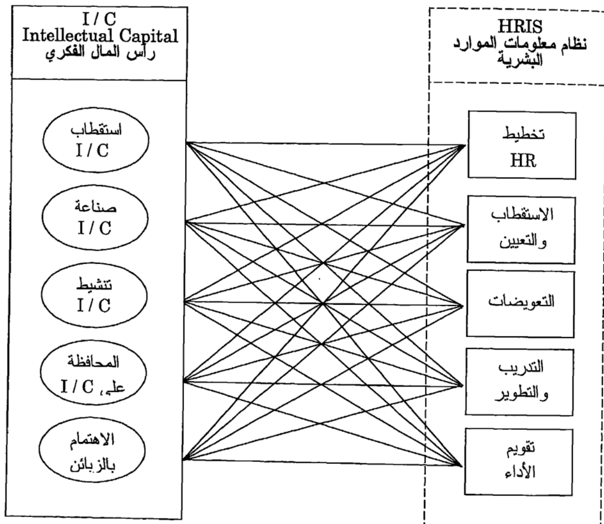
4- تحري الفروق المعنوية في علاقة المتغيرين فيما بين استجابات أفراد العينة تبعًا للمسمى الوظيفي.

ثالثًا- نموذج البحث:

يستند البحث إلى النموذج الفرضي الآتي:

شكل رقم (1)

نموذج البحث الفرضي



ويتضح من النموذج السابق أنه:

1- يتكون من متغيرين رئيسين هما: نظام معلومات الموارد البشرية، ورأس المال الفكري، ويتكون من خمسة متغيرات فرعية.

2- يفترض أن تكون هناك علاقة ارتباطية بين كل متغير من متغيرات نظام معلومات الموارد البشرية (تخطيط، استقطاب، تعويضات، تدريب، تقويم) وبين متغيرات رأس المال الفكري (استقطاب، صناعة، تنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن).

رابعًا- فرضيات البحث:

يتطلب البحث الحالي في اختبار متغيراته الفرضيات الآتية:

1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *تخطيط الموارد البشرية* وعناصر رأس المال الفكري.

2- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *الاستقطاب والتعيين* وعناصر رأس المال الفكري.

3- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *التعويضات* وعناصر رأس المال الفكري.

4- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *التدريب والتطوير* وعناصر رأس المال الفكري.

5- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *تقويم الأداء* وعناصر رأس المال الفكري.

6- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *استجابات عينة البحث بصدد علاقة المتغيرين المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي.*

خامسًا- مجتمع البحث وعينته:

إن مجتمع الدراسة الكلي يبلغ (505) أشخاص، بواقع (60) عميد كلية ومعهد ومركز بحث، ويشكلون نسبة (12%) من المجتمع. و(120) معاون عميد يشكلون نسبة (24%) من المجتمع. و(325) رئيس قسم يشكلون (64%) من المجتمع. وهؤلاء جميعهم يعملون في جامعات بغداد والمستنصرية وكليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في محافظة بغداد.

أما عينة البحث فقد كانت (طبقية عشوائية) تكونت من (54) شخصًا، ويشكلون (11%) من أصل المجتمع الكلي وهي نسبة مقبولة، إذ يقول (زيتون، 1984: 19) في هذا الصدد "يعتبر بعض المتخصصين أن نسبة 5% إلى10% من أفراد المجتمع تكون نسبة مقبولة بوجه عام".

ويوضح الجدول رقم (1) وصفًا لأفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي.

جدول رقم (1)

وصف أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
1	عميـــد كليـــة أو معهــد	18	%33.3
2	معـــــاون عميـــــد	18	%33.3
3	رئـــيس قســـم علمـــي	18	%33.3
	المجمــوع	**54**	**%100**

المصدر: استمارة الاستبانة.

سادسًا- وسائل جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الوسائل الآتية في جمع البيانات والمعلومات:

1- التقارير الرسمية للكليات والمعاهد والمراكز البحثية.

2- المقابلات الشخصية.

3- الاستبانـــة.

وتعد الاستبانة أداة البحث الأساسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة باختبار صحة الفرضيات، وتعتبر الاستبانة أداة مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات ووجهات النظر، فضلاً على أنها أداة دقيقة في التشخيص عندما تكون فقراتها واضحة ومحددة، وكذلك يمكن بواسطتها الحصول على بيانات كثيرة في وقت محدد وتسهل فيه عملية تحديد كميات النتائج.

ونظرًا لتعذر الحصول على مقاييس واستبانات جاهزة برغم الجهود التي بذلت في هذا الصدد، تم اللجوء إلى بناء استبانة تضمنت (30) فقرة، موزعة بواقع (15) فقرة لمحور نظام معلومات الموارد البشرية بمعدل (3) فقرات لكل متغير فرعي من متغيراته الخمسة المبينة في نموذج البحث، و(15) فقرة لمحور رأس المال الفكري بمعدل (3) فقرات لكل متغير فرعي من متغيراته الخمسة. وأخضعت الاستبانة إلى الصدق بطريقة (الصدق من معامل الثبات)، وقد بلغ (0.83)، وهو معامل صدق عال ويعتمد عليه، أما ثبات الاستبانة فقد استخرج بطريقة التجزئة النصفية، وذلك باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" فكان 0.67 ثم تم تصحيحه بمعادلة "سبيرمان- براون" فأصبح 0.80 وهو معامل ثبات جيد.

سابعًا- حـــدود البحـــث:

يتحدد البحث بما يأتي:

1- **الحدود البشرية:** قادة المنظمات المعرفية في العراق من شاغلي المسميات الوظيفية (عميد كليـة ومعهد، معاون عميد، رئيس قسم علمي).

2- **الحدود المكانية:** المنظمات المعرفية ضمن محافظة بغداد والتي تشمل جميع الكليــات والمعاهـد العلمية والمراكز البحثية التي تنتمي إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والتي تركز رســالتها على تخريج الطلبة، وتأصيل المعرفة.

3- **الحدود الزمانية:** مدة تطبيق الاستبانة، وهي شهر واحد خلال شهر (مايو) آيار، 2004.

ثامنًا- الوسائل الإحصائية:

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية في استخلاص النتائج:

1- النسبة المئوية.

2- الوسط الحسابي المرجح.

3- الانحراف المعياري.

4- معامل ارتباط بيرسون.

5- معامل سبيرمان - براون.

6- معامل ارتباط سبيرمان الرتبي.

7- اختبار مربع كاي (2؟).

وجرت المعالجات باستخدام الحاسوب من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري .. مفاهيم وأبعاد

إن الخوض في تحليل العلاقة بين متغيرين، يستلزم دون شك تحديد المفاهيم الأساسية لهما وبيان أبعادهما الرئيسة، استنادًا لما ورد في الأدبيات المتخصصة. وهذا ما ينصرف إليه المبحث الحالي، عبر تناول الفقرات الآتية:

أولاً- نظام معلومات الموارد البشرية .. المفهوم والأبعاد:

ورد لنظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة، منها على سبيل الذكر:

مفهوم (Safran, 1994: 12) إذ يقول إنه: "قاعدة بيانات تحتوي على كل المعلومات المناسبة الخاصة بالموارد البشرية، ويوفر التسهيلات لإدامة البيانات وسهولة الحصول عليها".

أما (Kovach,1999: 272) فيرى أنه: "إجراء نظامي لجمع وخزن وإدامة واسترجاع والتحقق من صحة المعلومات المطلوبة من لدن المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية والأنشطة التي يمارسونها وخصائص الوحدة التنظيمية".

وينظر إليه (صالح والسالم، 2000: 435) على أنه: "نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لصنع القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة".

ويصفه (اليوزبكي، 2001: 5) بأنه: "تكوين هيكلي متكامل ومتفاعل من المستلزمات المختلفة كالآلات، وتقنيات الحاسوب وملحقاته، والبرمجيات والأفراد العاملين في النظام، والإجراءات والقواعد من أجل جمع ومعالجة البيانات من داخل المنظمة وخارجها، لغرض توفير المعلومات الضرورية عن الأفراد العاملين وبالخصائص النوعية المطلوبة وتوصيلها إلى صناع القرار".

واستنادًا إلى المفاهيم السابقة نستخلص أن نظام معلومات الموارد البشرية يمثل مجموعة مكونات وعناصر تعمل بصورة منتظمة بهدف توفير المعلومات المطلوبة عن الموارد البشرية لاتخاذ القرارات المناسبة بصددها بالتوقيت الملائم، وهذه المكونات والعناصر تعد بمثابة أبعاد للنظام المذكور تقاس من خلالها كفاءته وفاعليته.

ويتفق – فضلاً على الكتّاب والباحثين آنفي الذكر – كل من (Mcelory, 1999) و(Carrell K, 1992) و(Battisti, 2001) و(Walker, 2000).على أن الأبعاد الرئيسة لنظام معلومات الموارد البشرية، هي:

1- تخطيط الموارد البشرية:

ويهتم هذا البعد بالجوانب الآتية:

- الجوانب الكمية والنوعية للأفراد.
- التغيرات التي تحصل على خصائص العمل.
- معلومات عن المسار المهني.
- وصف مواصفات الوظائف.
- الخزين المهاري.

2- الاستقطاب والتعيين:

ويركز هذا البعد على ما يأتي:

- معلومات عن المصادر الداخلية والخارجية للموارد البشرية.
- أصول إجراء المقابلات والاختبارات.
- دليل مكاتب التشغيل.
- التوجهات المستقبلية للشركات بخصوص التعيين.

3- التعويضـــات:

ويشمل هذا البعـــد:

- معلومات عن العاملين الحاليين ومراكزهم الوظيفية.
- مستويات أداء العاملين الحاليين.
- مستويات الأجور والرواتب.
- مستويات الحوافز، وأصول صرفها.

4- التدريب والتطويـــر:

ويتضمن هذا البعد:

- أنواع البرامج التدريبية.
- الوظائف المشمولة بالتدريب.

- السياسات التطويرية.
- أصول تقويم البرامج التدريبية.

5- تقويـــم الأداء:

ويهتم هذا البعد بالمسائل الآتية:

- أساليب تقويم الأداء.
- أهداف تقويم الأداء.
- مستويات أداء العاملين الحالية والمتوقعة.
- استخدامات نتائج تقويم الأداء.

ثانيًا- رأس المال الفكري ... المفهوم والأبعاد:

تضمنت الأدبيات مفاهيم لرأس المال الفكري (I /C) منها:

مفهوم (Hamel & Heen, 1994: 19) والذي مفاده: "قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وتتحقق من تكامل مهارات مختلفة، وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشترين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية".

وبرأي (Ulrich, 1998: 126) أنه يمثل "مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية، من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التقنية".

وينظر إليه (Stewart, 1995: 75) بأنه "المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق ومستثمرة لصالح المنظمة، لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية في عصرنا هذا".

ويعطيه (المفرجي وصالح، 2003: 18) المفهوم الآتي: "أنه جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم تلك القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره، ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به".

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية قادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي الذي يضمن البقاء للمنظمة في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

ويتفق – فضلاً على الكتّاب والباحثين السابقين – كل من (Quinn, 1996) و(Rastogi, 2000) و(Yogesho, 2001) و(Kelley, 2001)، على أن الأبعاد الرئيسة لرأس المال الفكري هي:

1- استقطاب رأس المال الفكري:

ويركز هذا البعد على:

- البحث عن الخبرات المتقدمة.
- جذب المهارات التقنية.
- توافر نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

2- صناعة رأس المال الفكري:

ويشمل هذا البعد ما يأتي:

- تعزيز قدرات الأفراد العاملين.
- تقليل المعارضة بين الأفراد.
- خلق الأنسجة الفكرية.

3- تنشيط رأس المال الفكري:

ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- استخدام العصف الذهني مع العاملين.
- تشجيع الجماعات الحماسية.
- الاهتمام بآراء العاملين.

4- المحافظة على رأس المال الفكري:

ويضم هذا البعد الآتي:

– استمرار التدريب والتطوير.

– التحفيز المادي والمعنوي.

– تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.

5- الاهتمام بالزبائـــن:

ويضمن هذا البعد ما يأتي:

– توثيق متطلبات الزبائن.

– توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للزبون.

– السعي للاحتفاظ بالزبائن القدماء.

المبحث الثالث

الإطار التحليلي للبحث

وصف المتغيرات الأساسية وتحليل العلاقات الارتباطية

يركز هذا المبحث على وصف المتغيرات الأساسية للبحث واختبار صحة فرضياته الموضوعة، وعلى النحو الآتي:

أولاً- وصف المتغيرات الأساسية للبحث:

يشمل هذا الجزء وصفاً لأبعاد المتغيرات الأساسية للبحث (نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري)، وكما يأتي:

1- وصف أبعاد متغير نظام معلومات الموارد البشرية:

يعرض الجدول رقم (2) وصفًا لأبعاد متغير نظام معلومات الموارد البشرية.

جدول رقم (2)
وصف أبعاد متغير نظام معلومات الموارد البشرية

م	الأبعـــاد	تكرار الإجابات					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
		لا أتفق تمامًا 1	لا أتفق 2	محايد 3	أتفق 4	أتفق تمامًا 5			
1	تخطيط الموارد البشرية	6	14	4	23	7	3.17	0.92	% 63
2	الاستقطاب والتعيين	5	25	3	18	3	2.81	0.86	% 56
3	التعويضات	6	10	7	27	4	3.29	0.95	% 66
4	التدريب والتطوير	8	14	10	19	3	2.82	0.92	% 57
5	تقويم الأداء	2	14	9	26	3	3.24	0.88	% 65
	متغير HRIS كاملاً	5	15	7	23	4	3.11	0.91	% 62

ويتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أ- حقق بُعد تخطيط الموارد البشرية وسطًا حسابيًا مرجحًا بلغ (3.017) بوزن مئوي (63%) وانحراف معياري (0.92)، ولما كان الوسط الفرضي مساويًا (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى تخطيط الموارد البشرية في المنظمات – من وجهة نظر أفراد العينة – فوق المتوسط بقليل.

ب- حقق بُعد الاستقطاب والتعيين وسطًا حسابيًا مرجحًا بلغ (2.81) بوزن مئوي (56%) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يعني أن مستوى الاستقطاب والتعيين باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية أقل من المتوسط، وهي نتيجة غير مشجعة.

ج- حقق بُعد التعويضات وسطًا حسابيًا مرجحًا بلغ (3.29) بوزن مئوي (66%)، وانحراف معياري (0.95)، وهو وسط أعلى من المتوسط الفرضي بقليل. وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى إدارة التعويضات في المنظمات المبحوثة (فوق المتوسط) بقليل.

د- حقق بُعد التدريب والتطوير وسطًا حسابيًا مرجحًا بلغ (2.87) بوزن مئوي (57%)، وانحراف معياري (0.92)، وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي، وهذا يعني أنها نتيجة غير مشجعة.

وتشير إلى عدم وجود معلومات عن مستوى أداء العاملين في المنظمات المبحوثة، مما يصعب عليها تحديد العاملين الواجب تدريبهم وتطوير كفاياتهم.

هـ- حقق بُعد تقويم الأداء وسطاً مرجحًا بلغ (3.24)، وبوزن مئوي (65%)، وانحراف معياري (0.88)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي بقليل. ويشير إلى وجود بعض الحلقات الضعيفة في نظام تقويم الأداء لأن حالة الطموح في هذا البعد يجب أن تكون عالية، لأنه يمثل مصدر تغذية راجعة فعالاً يساهم في ترصين نتائج الأبعاد الأربعة السابقة له.

و- حقق متغير (HRIS) كاملاً – ولجميع أبعاده الخمسة – وسطاً حسابيًا مرجحًا بلغ (3.11) بوزن مئوي (62%) وانحراف معياري (0.91)، وهو أعلى من الوسط الفرضي، وبالتالي فهذا يعني أن مستوى (HRIS) هو (فوق المتوسط) بقليل. وقد يعود السبب وراء ذلك إلى وجود حلقات ضعيفة في أداء بعض فقرات الأبعاد، فضلاً على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة عن بعض الفقرات، مما يعني تباين الآراء في هذه الفقرات بين المنظمات المبحوثة.

2- وصف أبعاد متغير رأس المال الفكري:

يعرض الجدول رقم (3) وصفًا لأبعاد متغير رأس المال الفكري.

جدول رقم (3)

وصف أبعاد متغير رأس المال الفكري

م	الأبعـــاد	تكرار الإجابات					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
1	استقطاب رأس المال	1	3	6	40	4	3.81	0.67	% 76
2	صناعة رأس المال	4	17	3	27	3	3.14	0.87	% 63
3	تنشيط رأس المال	4	16	3	29	2	3.14	0.84	% 63
4	المحافظة على رأس المال	1	5	5	38	5	3.74	0.84	% 75
5	الاهتمام بالزبائن	1	4	6	39	4	3.72	0.82	% 74
6	متغيرات I/C كاملا	2	9	5	35	3	3.52	0.81	% 70

المصدر: استمارة الاستبانة واستخرجت النتائج بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يظهر من الجدولْ (3) ما يأتي:

أ- حقق بُعد استقطاب رأس المال الفكري وسطًا حسابيًا مرجحًا قدره (3.081) بوزن مئوي (76%) وانحراف معياري (0.67)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي، ويعني ذلك مؤشرًا جيدًا يشير إلى سعي المنظمات المبحوثة لاستقطاب الطاقات المبدعة.

ب- حقق بُعد صناعة رأس المال الفكري وسطًا حسابيًا مرجحًا قدره (3.14)، بوزن مئوي (36%)، وانحراف معياري (0.87)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي بقليل، ويحتاج إلى المزيد من الجهد لتحسين مستوى أداء هذا البُعد لأنه لا يمثل حالة الطموح المرغوبة حاليًا.

ج- حقق بُعد تنشيط رأس المال الفكري وسطًا حسابيًا مرجحًا بلغ (3.14) بوزن مئوي (63%) وانحراف معياري (0.84)، وبرغم أن هذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي بقليل، لكنه يحتاج إلى جهود أكبر لتحسين مستوى أداء هذا البُعد.

د- حقق بُعد المحافظة على رأس المال الفكري وسطًا حسابيًا مرجحًا بلغ (3.74) بوزن مئوي (75%) وانحراف معياري (0.84) ويعني أن مستوى الاهتمام بهذا البُعد فوق المتوسط، ويحتاج إلى تفعيل أكبر لتحقيق المنافع المتوخاة من هذا البُعد والمتمثلة بعدم اندثار رأس المال الفكري أو هجرته إلى منظمات أخرى.

هـ- حقق بُعد الاهتمام بالزبائن وسطًا حسابيًا مرجحًا قدره (3.72) بوزن مئوي (74%) وانحراف معياري (0.82)، وهذه النسبة تشير إلى وجود اهتمام بالزبائن، ولكنها لا تزال دون مستوى الطموح المرغوب.

و- حقق متغير (I/C) كاملاً وسطًا حسابيًا مرجحًا (3.52) بوزن مئوي (70%)، وانحراف معياري (0.81%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة هو (فوق المتوسط) ويعود السبب وراء ذلك إلى تقارب مستوى أبعاد البُعد المذكور وتقارب أوساطها الحسابية المرجحة. ولكن مستوى الطموح المذكور لا يزال دون المستوى المرغوب.

ثانيًا- تحليل العلاقات الارتباطية من خلال اختبار الفرضيات:

يشتمل هذا الجزء على تحليل العلاقات الارتباطية من خلال اختبار فرضيات البحث من (1-5) باستخدام معامل ارتباط (سبيرمان الرتبي)، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في جدول رقم (4):

جدول رقم (4)

العلاقات الارتباطية بين أبعاد HIRS ومتغير (I / C N=54)

أبعاد HRIS منفردة / متغير I/C		تخطيط	تعيين	تعويضات	تدريب	تقويم
أبعاد I/C متجمعة		* 0.45	* 0.39	* 0.41	* 0.64	* 0.40
قيمة t	محسوبة	3.64	3.05	3.18	5.98	3.16
	جدولية	2.001				
درجة الحرية		52				
مستوى المعنوية		0.05				
الدلالة		معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

* المصدر: مخرجات الحاسوب باستخدام برنامج Spss.

وتأسيسًا على نتائج الجدول يتضح الآتي:

1- **علاقة التخطيط بأبعاد رأس المال الفكري:** حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.45) وهو دال معنويًا عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (52)، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وتشير تلك النتيجة إلى أن الاهتمام بالتخطيط من شأنه أن يزيد من فاعلية أبعاد متغير رأس المال الفكري، عن طريق التحديد الفعال لمؤشرات الجانب الكمي والنوعي للموارد البشرية المطلوبة، وكذلك تحديد خصائص العمل الملائمة للشركات، فضلاً على الاحتفاظ بمعلومات عن التخزين المهاري، والعكس صحيح. أي أن كفاءة التخطيط تأتي عن طريق سرعة ودقة تحديد احتياجات المنظمات من الأفراد العاملين، والعمل على توفير الاحتياجات الضرورية غير المتوافرة، لإضافتها إلى رصيد التخزين المهاري.

إن النتيجة المتحصل عليها تشير إلى رفض الفرضية الصفرية، إذ تأكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط وأبعاد رأس المال الفكري.

2- **علاقة التعيين بأبعاد رأس المال الفكري:** حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبولاً، بلغ (0.39)، ودالاً معنويًا عند مستوى (0.05)، ودرجة حرية (52)، لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وبالتالي فإن العلاقة تعني أن الاهتمام بإجراءات التعيين من شأنه أن يرفع كفاءة استقطاب رأس المال الفكري، والمحافظة عليه، وتنشيطه، وزيادة الاهتمام بالزبائن، عن طريق التركيز على المهارات والخبرات المتقدمة، وترشيحها للتعيين، وشغل الوظائف مما يسهل عملية صناعتها وصقل مهاراتها وخبراتها نحو الأفضل، خدمة لأهداف المنظمات. هذا كما أن العلاقة تشير إلى أن الاهتمام بعناصر رأس المال الفكري من شأنه زيادة فاعلية التعيين، من خلال البحث عن النجوم اللامعة والحاجات الحقيقية للمنظمات من الموارد البشرية، وإضافة المهارة والخبرة الجديدة والنادرة إلى الرصيد المعرفي للمنظمات المبحوثة.

إن النتائج السابقة تؤكد رفض الفرضية الصفرية الثانية من فرضيات البحث.

3- **علاقة التعويضات بأبعاد رأس المال الفكري:** حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبولاً بلغ (0.41) وهو معامل دال معنويًا عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (52)، لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وتعني تلك العلاقة أن نظام التعويضات الفاعل والموضوعي من شأنه زيادة فاعلية رأس المال الفكري، من خلال تفعيل دافعيته لتحقيق التميز في أداء المنظمات، وتحفيزه على توليد مساهمات متميزة تنعكس على الاهتمام بالزبائن وتلبية رغباتهم في التوقيت الملائم. كما أن العلاقة تشير إلى أن الاهتمام بعناصر رأس المال الفكري تُزيد كفاءة نظام التعويضات، عن طريق تحديد مستويات الأجور والرواتب والمكافآت بشكل موضوعي يربط بمستوى الأداء والقدرة على التميز.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح رفض الفرضية الثالثة من فرضيات البحث.

4- **علاقة التدريب والتطوير بأبعاد رأس المال الفكري:** حققت هذه العلاقة معامل ارتباط قوي، بلغ (0.64)، وهو معامل دال معنويًا عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (52)، لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وبالتالي يعني ذلك أن زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير من شأنها زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري وتنشيطها، لأن رأس المال الفكري يبحث دائمًا عن التجديد والإضافة والمعلومة المعاصرة، والتدريب كفيل بذلك عن طريق البرامج أو الكتيبات أو الأفلام التدريبية. كما تشير تلك العلاقة إلى أن زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري تنعكس بالضرورة على زيادة الاهتمام بالتدريب بسبب العلاقة التبادلية بينهما.

وفي ضوء النتائج المتحصل عليها، يمكن القول: إن الفرضية الصفرية الرابعة من فرضيات البحث قد رفضت هي الأخرى.

5- **علاقة تقويم الأداء بأبعاد رأس المال الفكري:** حققت هذه العلاقة معامل ارتباط بلغ (0.40)، وهو معامل دال معنويًا عند مستوى (0.05)، ودرجة حرية (52) لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية، مما يؤكد ذلك وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين المذكورين، بحيث إن زيادة الاهتمام بتقويم الأداء ستنعكس إيجابيًا على زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري، من خلال تحديد المواصفات المطلوبة لرأس المال الفكري ومتطلبات صناعته وإجراءات المحافظة عليه، باستخدام الحوافز والمكافآت على أساس المساهمات، وفي الوقت ذاته فإن العلاقة تعني أن زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري تستلزم زيادة الاهتمام بموضوع تقويم الأداء.

واستنادًا إلى النتائج المعروضة، يمكن القول: إن الفرضية المعنوية الخامسة من فرضيات البحث قد رفضت أيضًا.

ثالثًا- تحري الاختلافات في الإجابات بحسب المسمى الوظيفي:

للتأكد من الفرضية السادسة من فرضيات البحث والتي مفادها (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة بصدد علاقة المتغيرين تعزى إلى المسمى الوظيفي). استخدم الباحثان اختبار مربع كاي (x2)، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية كانت النتائج كما يعرضها الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

قيم مربع كاي لتحري الاختلافات في إجابات عينة البحث بحسب المسمى الوظيفي

البيانات / أبعاد HRIS		علاقة التخطيط مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التعيين مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التعويضات مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التدريب مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التقويم مع أبعاد رأس المال الفكري
قيمة X^2	المحسوبة	15.31	9.98	14.27	15.11	13.19
	الجدولية	15.507				
درجة الحرية		8				
مستوى المعنوية		0.05				
الدلالة		غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية

المصدر: مخرجات الحاسوب باستخدام برنامج Spss.

يتضح من نتائج الجدول السابق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث في نظرتهم للعلاقة بين أبعاد متغير "نظام معلومات الموارد البشرية" وعناصر "متغير رأس المال الفكري" تعزى للمسمى الوظيفي، لأن قيمة (2؟) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية لجميع العلاقات عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (16). وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة البحث، برغم اختلاف مسمياتهم الوظيفية، في نظرتهم للعلاقة بين المتغيرين المذكورين، وهذا يعني – في رأي الباحثين – أن المسمى الوظيفي لا يؤثر في إجابات المبحوثين، لأنهم متجانسون وينتمون إلى مجتمع واحد، وقد يعود السبب في اتفاق إجاباتهم إلى واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

1- تقارب خبراتهم الوظيفية في أداء مهمات المنظمات المعرفية.

2- تشابه مهماتهم، إلى حد كبير لكونهم يقعون في مستوى تنظيمي واحد هو (الإدارة العليا).

3- تجانس آرائهم الناجمة عن مشاركتهم باستمرار في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمات من خلال لقاءاتهم الدورية في مجلس الإدارة.

إن النتائج المتحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية السادسة من فرضيات البحث.

المبحث الرابع

الإطار الختامي للبحث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

في ضوء وصف متغيرات البحث وتحليل علاقاتها الارتباطية، يمكن استنتاج الآتي:

1- إن نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي من نظام المعلومات الإدارية، يهدف إلى توفير معلومات للمستفيدين في مجالات مختلفة، وكذلك للمديرين لغرض صنع القرارات الاستراتيجية.

2- تميل الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة إلى الاهتمام بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لأن الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية تأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية أو المعرفية.

3- تأكد أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية بشكل منفرد مع أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرين المبحوثين.

4- ظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى للمسمى الوظيفي، لأن قيم (؟2) المحسوبة كانت جميعها أصغر من القيم الجدولية لها، وهذه إشارة إلى تجانس أفراد العينة وانتمائهم إلى مجتمع واحد.

ثانيًا- التوصيات:

استنادًا إلى استنتاجات البحث، يوصي الباحثان بما يأتي:

1- ضرورة التوسع في استخدام الحاسوب في نظام معلومات الموارد البشرية، لتحقيق مزايا السرعة، وتقليل الجهد والتكلفة، وتوسيع الاستخدامات من جمع وخزن وحفظ ومعالجة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير جهاز حاسوب لكل موظف مع شبكة معلومات داخلية ترتبط بشبكة المعلومات الدولية.

2- الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية، والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها، بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثمارًا يساهم في تعظيم الموجودات المادية للمنظمات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيام مركز البحوث والدراسات بتوزيع أنشطته البحثية لتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة (نفسية، وسلوكية، واقتصادية، ومالية، ومادية).

3- تنشيط البحث العلمي حول الأبعاد الداخلية المكونة لنظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، وإشباعها بالتحليل العلمي الذي يساهم في تشخيص الأبعاد الأكثر فاعلية، وحالات استخدامها بدقة، لأن تلك الأبعاد لا تزال بحاجة إلى البحث والتحليل الذي يفضي إلى إرساء عملية تخدم المنظمات ويمكنها من استخدام الاستراتيجية المناسبة أمام كل موقف أو ظرف تتعامل معه تلك المنظمات دون أن تلجأ إلى التخبط والعشوائية والتجريب، لأن المنافسة شديدة، وأن استهلاك الوقت في التجريب سيؤدي إلى ضياع الكثير من الفرص الاستثمارية.

4- ضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين في المنظمات المبحوثة، لأنها تمثل المحور الأساس الذي ترتكز عليه جميع العمليات بما يسهم في أدائها بشكل افضل، ويمكن أن يأتي ذلك من خلال إنشاء بنك معلومات يضم تفاصيل واسعة عن المصادر الداخلية والخارجية، للحصول على أفضل المتقدمين للعمل، بحيث يمكن هذا البنك المنظمات المذكورة من:

أ- تحقيق المواءمة بين الوظيفة وشاغلها، بما يساهم في استقرار الموظفين فيها، وتقليل معدلات دوران العمل.

ب- إتاحة فرص متساوية، وعلى أسس موضوعية لجميع الأفراد الراغبين في العمل فـــي هــذه المنظمات، عن طريق الاختيار السليم والموضوعي لهم.

ج- القضاء على حالات الإحباط الوظيفي، وزيادة المساهمات الإبداعية.

د- استقطاب رأس مال فكري من منظمات أخرى.

المراجـــع

أولاً- المراجع العربية:

- السالم، مؤيد سعيد؛ وعادل حرحوش صالح. 2000. *إدارة الموارد البشرية*. بغداد: مديرية الكتب للطباعة والنشر.
- صالح، أحمد علي. 2001. *أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري. دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب. 1996. **الحاسوب في إدارة الأعمال: أنظمة – تطبيقات – إدارة**. عمـــان: مكتبـــة دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد. 2001. رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، *مجلة العلـــوم الاقتصادية والإدارية*، مج 8، ع 25. بغداد.
- المفرجي، وعادل حرحوش؛ وأحمد علي صالح. 2003. رأس المال الفكري: **طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- اليوزبكي، بسام عبد الرحمن. 2001. *أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمـــة: دراســـة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصـــاد/ جامعة الموصل.
- زيتون، عايش محمود. 1984. *أساسيات الإحصاء الوصفي*. عمان: دار عمان للنشر والتوزيع.

ثانيًا- المراجع الأجنبية:

- Battisti,J. 2001. Communication Strategies For Improving HRIS Management, ***Personnel journal***, July, 1.
- Carrel, M.; F. Kuzmits & N. Albert. 1992. ***Personnel: Human Resources Managemen***. Macmillan Publishing Co. New York.
- Czepil, J. 1992. ***Competitive Marketing Strategy***. Printce Hall, Inc, New York.
- Hamel, Grary & Airne Heene. 1991. ***Competence - Based Competition***. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Hansen, M.T.; N. Nohria & T. Tierney.1999. What's Your Strategy For Managing Knowledge, ***Harvard Business Review***, Vol. 77.
- Hu, Rao – Su. 1995. The International Transfer Ability of The Firms Advantages, ***California Management Review***, Vol. 37, No, 7.

- Kanter, J. 1992. ***Managing with Information***. 4th Ed. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kelly, R.E. 2001. ***How to be a Star at Work: a Break Through Strategies you Need to Success, Times Business***. New York.
- Kovach, K.; J.R. Cathcart & E. Charles. 1999. Human Resource Information Systems: Providing Business Rapid Date Access, Information Exchange and Strategic Advantage, ***Public Personnel Management***, Vol. 28, No. 2.
- McElroy, J. 1999. The HRIS as an Agent of Change. ***Personnel Journal***, May.
- Quinn, G.B; D.A. Anderson & S. Finkelstein. 1996. Managing Professional Intellect: Making the Most of Best, ***Harvard Business Review***, March - April.
- Rastogi, P.N. 2000. Knowledge Management & Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness, ***Human System Management***, Vol. 19.
- Safran,G. 1994. Human Resources Information Systems, ***Canadian Manager***, Vol. 19, No. 3.
- Stewart, T.A. 1999. ***Intellectual Capital: The New Weaith of Organizations, Double Day - Currency***, New York.
- Ulrich, D. 1998. A New Mandate For Human Resources, ***Harvard Business Review***, Jan.- Feb.
- Walker. A.J. 1982. ***Human Resource Information System***. Van, New York.

الملاحق

الملحق رقم (1)

الاستبانـــــة

المجـال	المحـور	الفقـرات	ميـزان الإجابـة: لا أتفق تماماً	لا أتفـق	أتفق إلى حد ما	أتفـق	أتفـق تمامـاً
أولاً – نظم معلومات الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	1- تتضمن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية مؤشرات خطة الموارد البشرية بجانبيها النوعي والكمي.					
		2- توفر نتائج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغيرات التي تحصل في خصائص العمل.					
		3- تمتلك المنظمة معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين العاملين لديها.					
	الاستقطاب والتعيين	4- تمتلك المنظمة المعلومات الكافية عن المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة فيها.					
		5- إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في المنظمة.					
		6- تعول المنظمة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والاختيار للتعيين.					

تابع الملحق رقم (1)

المجال	المحور	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
	التعويضات	7- تمتلك المنظمة معلومات كافية عن مستويات إنجاز العاملين لمهماتهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية.					
		8- تعتمد المنظمة المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.					
		9- تهتم المنظمة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.					
	التدريب والتطوير	10- تهتم المنظمة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.					
		11- تؤمن المنظمة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					
		12- تشعر إدارة المنظمة أن نتائج استخدام الحاسوب في نشاط التدريب والتطوير مرضية.					

تابع الملحق رقم (1)

المجال	المحور	الفقرات	ميزان الإجابة: لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
	تقويم أداء العاملين	13- إن المنظمة تعتمد على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العاملين.					
		14- تهتم المنظمة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.					
		15- تشجع المنظمة الإبداع لدى عامليها وتكافئهم عليه.					
ثانياً – رأس المال الفكري	الاستقطاب	1- تعتمد المنظمة الأفراد ذوي الخبرات المتقدمة لشغل المناصب الإدارية المهمة.					
		2- تهتم المنظمة باستقطاب الأفراد ذوي المهارات المتنوعة.					
		3- تمتلك المنظمة نظم معلومات موارد بشرية تمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ.					
	الصناعة	4- تهتم المنظمة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها الأفراد المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.					
		5- تمتلك المنظمة شبكة لإدارة تقنيات معلومات الموارد البشرية المحوسبة تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية.					
		6- تهتم المنظمة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفصيلاتهم.					

تابع الملحق رقم (1)

المجال	المحور	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
	التنشيط	7- تشجع المنظمة روح الإبداع لدى الأفراد العاملين فيها.					
		8- تشجع المنظمة على إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية.					
		9- تحتضن المنظمة الأفراد غير التقليديين في الأداء.					
	المحافظة	10- تؤمن المنظمة بأن البيئة الخارجية تفرز أنواعاً مختلفة من التقادم بسبب سرعة الابتكارات المتلاحقة.					
		11- تراعي المنظمة رغبة الفرد وقدرته في الأداء عند توزيع الأعمال.					
		12- تحافظ المنظمة على المكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم الوظيفية.					
	الاهتمام بالزبائن	13- توثق المنظمة المعلومات الخاصة بالزبائن.					
		14- يسهم امتلاك المنظمة لنظام معلومات محوسب في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال.					
		15- يلاحظ اهتمام المنظمة بزبائنها القدامى.					

Analysis of the Relationship Between Human Resources Information System (HRIS) and Intellectual Capital (IC)

Dr. Adel Harhoush El-Mefregy
Head of Business Administration Dept.
College of Business & Economics
Qatar University - Qatar

Ahmed Ali Saleh
Head of Educational Management Dept.
Institute of Training and Educational Development - Iraq

Abstract

This study aims at identifying the relationship between "Human Resource Information System" (HRIS) and "Intellectual Capital" (IC) from Iraq's top mangers' point of view.

Six main hypothesis were developed and tested many statistical tools. 54 managers participated in the survey that was used to collect the data.

The results of this study show that all HRIS variables are positively correlated with IC. Those results reflect beyond doubt a strong and positive relationship among these variables.

نموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة*

د. لحسن عبد الله باشيوة

أستاذ مساعد – دكتوراه رياضيات تطبيقية

جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا

المنامـــة – مملكة البحرين

ملخـــص:

إن العملية التربوية هي نظام فاعل لتحقيق التكامل بين الجهود التي تبذل والنتائج المخطط لها لتطوير وتحسين المستوى واستمرارية الفاعلية وفق مستوى الجودة الذي يتحقق بتضافر جهود جميع الوحدات المكونة للعملية التربوية، والذي هو مرتبط دائما بالرقابة الشاملة على الجودة، بحيث تكون قادرة على تقديم المخرج بالمستوى الذي يحقق الرضا الكامل والتام للمستفيد.

وقد تناولت الدراسة بعض الأساليب العملية العلمية المتمثلة في النماذج الرياضية التي تسمح بالتحكم في العمليات حسب نوعية المدخلات وكفاءة مردودية المخرجات وفق معايير ضمان الجودة TQC والعمليات (الأفعال والتصرفات والأنشطة النظامية المخططة) من أجل توفير ثقة عالية في المخرجات، وأيضًا تقويم كفاءة النظام وتدقيق عملياته ومراجعتها حسب ضوابط النظام ونتائج المحاكاة، ويمتد ضمان الجودة من تصميم ورقابة المخرجات إلى تأهيل للمدخلات وذلك بإخضاعها للعمليات المناسبة والقيام بالتحسين المستمر في جميع أوجه النظام حسب المسطرة التي تحدد مواصفات ومعايير الجودة الشاملة.

وتؤكد الدراسة أنه يمكن تحقيق أبعاد فاعلية جودة برامج التعليم العالي (الجامعات الجزائرية) وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة إذا تحققت ضوابط وشروط أساسية لكل المصطلحات الواردة في الدراسة.

---

* تم تسلم البحث في مايو 2005، وقُبل للنشر في يوليو 2005.

مقدمـــة:

تشير الدلائل البحثية في السنوات الأخيرة إلى أن التعليم الجامعي في العديد من دول العالم يمر بفترة تحول فرضتها عليه التغييرات المعاصرة. فقد شهد التعليم الجامعي نموا كميًا ملاحظًا وإقبالاً منقطع النظير من الطلبة في العديد من التخصصات الأكاديمية، ورافق هذا النمو الكمي تخرج أعداد كبيرة من الطلبة بمؤهلات وتخصصات مختلفة، ثم دخلوا إلى سوق عمل متجدد ومتغير.

ويشهد العصر الحالي عملية تداخل بين القطاعات المختلفة في مجال تبادل الخبرة والاستفادة من التطورات الحديثة، مما يؤكد بقوة أكثر من أي وقت مضى الحاجة إلى مواكبة تغييرات العصر، وخاصة أن السوق أصبح عالميا يفتح الباب واسعا أمام التنافس في شتى المجالات.

خلال العقدين الماضيين ومع الدخول إلى الألفية الثالثة حدثت تغييرات وتحولات سريعة وكبيرة جدًا على مختلف الأصعدة والميادين في أغلب المجتمعات نتيجة ارتفاع مستوى تعليم وثقافة الفرد والمجتمع ونتيجة لتطور الاختراعات والاكتشافات العلمية الحديثة في مختلف مجالات العلوم، خاصة في مجال المعلومات والاتصالات الإلكترونية، وما شملته الثورة المعرفية، والتي ربطت وقربت بين جميع دول وشعوب العالم في جميع أرجاء المعمورة، مما جعل العالم قرية صغيرة، فأصبحت المعلومات والمعرفة هي القوة والسلطة المؤثرة في تطور ونمو أي مجتمع، هذا ويضاف إلى تلك التغييرات في التقنية ما حدث من تغييرات وتحولات سياسية واقتصادية واجتماعية هائلة على المستوى الدولي والإقليمي.

كل هذا أكد على أهمية الاستعانة بالعلم، والعمل على مراجعة العلوم الإنسانية لمواجهة تلك المتغيرات التي أصبحت تشكل تحديات حقيقية، وبناء نماذج متناسقة لما هو موجود بالفعل، والبحث عن الناقص والمفقود، فكان البديل حتمًا بناء "نماذج رياضية" يمكن من خلالها تحريك العمليات نحو الأهداف المخطط لها وبفاعلية، والانتقال من الموجود إلى المرغوب المتاح في حدود السياسات والآليات المناسبة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي والبحث العلمي من جهة، واحتياجات سوق العمل والتنمية الاقتصادية وحاجات المجتمع من جهة أخرى.

إن جودة النوعية وفاعليتها تتطلب التطوير في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظومة التعليمية، وتشكل هذه العناصر أساسيات المسئولية الفردية والجماعية في تحقيق فاعلية جودة

التعليم، التي تتمثل في المنُتج المتولد بواسطة مؤسسات التعليم العالي، إذ إن التعليم يلعب دورًا هامًا ورئيسًا في عملية التنمية ورقي الشعوب وتطورها، ويعد من أهم الاستثمارات المستدامة والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في الجامعة ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة ومن جانب الخريجين والمجتمع من أجل تحقيق معادلة فاعلية جودة التعليم العالي، باعتبار أن هدف النماذج هو التحسين المستمر في المنتج التعليمي واسترشاد العمليات، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات. وفاعلية النماذج في الجودة الشاملة توافر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية (Taylor and Bogdan, 1997)، وعليه ومن خلال إدراك الإدارة الجامعية لذلك فإنها في الدول المتقدمة وصلت إلى مراحل متقدمة في التأطير المفاهيمي للفاعلية والجودة وتحقيق تطبيقات ناجحة وفاعلة لهذا التأطير.

وقد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير منذ العام 1987 مجموعات من المعايير والمواصفات (بدءًا بمجموعة ISO 9000 لعام 1987، ومرورًا بمجموعة ISO-9000 لعام 1994، ووصولاً إلى مجموعة ISO 9000 للعام 2000). هذه المعايير من شأنها أن تحسّن جودة الأداء الجامعي، وتوحّد إجراءات العمل، وتوزّع المهام بفاعلية، وتحقق رضا الشركاء وتعرفهم بآلية وإجراءات العمل بصورة دقيقة، وتؤدي إلى التحقق والتأكد من تطبيق الإجراءات بدقة.

ومن أبرز التأكيدات التي طرحت في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين، كان التأكيد على ما ينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم عمله بهذا الخصوص، من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء خصوصًا في ظل طغيان الكم بسبب الإقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي، مع الحرص على ضرورة السعي المستمر لتطوير مهارات أساتذة الجامعات من الناحيتين العلمية والمهنية (عبد الدايم، 2000).

من هنا جاءت هذه الدراسة بغية إلقاء الضوء على أهمية تطوير وتفعيل نماذج تحقق الجودة في التعليم العالي وتنسجم مع روح العصر ومتطلباته، والتي ينبغي أن تظهر في المحصلة على المخرجات التعليمية والتي يتقرر وفقها مستوى فاعلية جودة التعليم العالي.

ويعدّ مفهوم فاعلية جودة التعليم والإدارة الشاملة للجودة من الركائز الأساسية التي يستند إليها التعليم الجامعي. وتحاول النماذج وباستمرار مواجهة جميع التحديات من أجل تحقيق استمرارية الجودة

في التعليم العالي في ظل تعدد وتنوع المدخلات والمفاهيم الإدارية المتعلقة بالجودة، وتعدد وتنوّع العمليات في مجال التعليم العالي. ومن خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات والممارسات التطبيقية لمفاهيم ونظريات واستخدام النماذج في مؤسسات التعليم العالي، فقد لاحظ الباحث أن هناك اهتمامًا كبيرًا بهذا الموضوع وخصوصا في الدول المتقدمة، وأن هناك اتفاقًا بين جميع المهتمين بقضايا التعليم العالي على أنه لا بد من إيجاد آلية واضحة لعملية تقويم مسار مؤسسات التعليم العالي وكل ما يتعلق بدور ورسالة هذه المؤسسات لمعرفة جوانب قوتها وضعفها وفرص تطويرها سواء على مستوى الجامعة الواحدة أم على مستوى إدارة التعليم العالي وصنع السياسات التعليمية.

وبالرغم من الجهود الحثيثة التي تبذل في مجال تطوير التعليم العالي في الجزائر، فلا تزال الإصلاحات التعليمية تطبق دون وجود نظرة شاملة للتطوير، بالرغم من وجود عدد من التحولات في قطاع التعليم في العالم منها: تحول التعليم من الجمود إلى المرونة، ومن التجانس إلى التنوع، ومن ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والجودة، ومن ثقافة الاجترار إلى ثقافة الابتكار، ومن ثقافة التسليم إلى ثقافة التقويم، ومن السلوك الاستجابي إلى السلوك الإيجابي، ومن القفز إلى النواتج إلى المرور بالعمليات وتأهيل المدخلات، ومن الاعتماد على الآخر إلى الاعتماد على الذات، ومن التعلم محدود الأمد إلى التعلم مدى الحياة (شحاتة، 2001)، وبناء على ذلك صاغ الباحث مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في بناء نموذج رياضي يبين فاعلية صورة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة من خلال أسئلة الدراسة الخمس التالية:

1- كيف تتم معالجة البيانات المتوافرة أو المستنبطة من الواقع في تفعيل أهداف الرسالة الجامعية؟

2- هل تتأثر العمليات بوجود نتائج المحاكاة وإمكان ترشيد العمليات وتأهيل المدخلات في الوقت المناسب؟ وما عناصر ومعايير تحقيق فاعلية وجودة النوعية في التعليم العالي وعلاقتها بالعمليات وتجويد المخرجات؟

3- ما مبررات إدراج النماذج الرياضية وأساليب المحاكاة وأثرها على فاعلية جودة النوعية في التعليم العالي كما يمليها الواقع؟

4- ماهية التحكم في نوعية المخرجات وتأثير ذلك في فاعلية الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

5- ما شكل النموذج الرياضي المناسب المبني على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟

تحديد المصطلحات:

تسعى الدراسة إلى ضبط المصطلحات وذلك لتوسيع آفاق فهم مجرياتها وتوضيح وتحديد مجال استخداماتها، والتي أخذت من المصادر مع بعض التحويرات، وتلك المصطلحات هي:

- **النموذج (Model)**: تتبنى الدراسة أهم التعريفات الواردة للنموذج (Model) وخاصة التعريفات المستخدمة في المجالات الإنسانية، ويُجمع أهل الاختصاص على أنه تحديد اتجاه المفاهيم والعلاقات المتداخلة داخل العقل والتي ترتبط مع العالم الواقعي للتعبير، وصياغة العالم الواقعي من الأنموذج رياضيًا بصياغة معادلة رياضية تشتمل في مضمونها على المؤثرات التي تصاغ من خلالها كل المعطيات من المدخلات حتى المخرجات، وإجرائيًا هو:

$$1-\quad F(X,Y,C)=\sum_{i=1}^{N} w_i f(X,C),$$

$$2-\quad F(X,Y,C)=\prod_{i=1}^{N} w_i f(X,C)$$

إذ يعبر Y عن شعاع المخرجات وX عن شعاع المدخلات و(C(c1,c2,c3,., cn عن شعاع المؤثرات العاملية بين المدخلات والمخرجات، وF هي صفة دالة تربط هذه الروابط بالأدوات الرياضية الواردة فيها للتعبير عن العمليات المتفاعلة بين أجزاء الظاهرة الموصوفة بالنموذج.

- **الموثوقية Reliability**: تقدم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الوثوق على هذه الخدمات، وتوافرها بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات (Kotler, 2000)، يعد مؤشرًا للتحسين المستمر.

- **الكفاية (الجدارة) Competence**: هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المؤسسات التعليمية التي توافر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية (Lovelock, 2002) وهي مؤشر للنوعية.

- **فهم الزبائن Understanding Customers**: لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جـودة التعلـيم الجامعي، فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، وهنا يبرز دور الجامعة في التأثير في الطالب والمجتمع، وإظهار وإبراز الحاجات الحقيقية التي تخـدم الطـالب والمجتمع وتلبي الطموحات المستقبلية (Lovelock, 2002) وهي مؤشر للنوعية.
- **الأمـان Security**: يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطالب في جو آمـن يخلـو مـن المخاطر قدر الإمكان، واعتماد برنامج صحي متكامل في مؤسسة التعليم العالي يوفر للطلبة تأمينًا صحيًا (Kotler, 2000) وهو مؤشر للنوعية.
- **إمكان وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility**: تحاول المؤسسـات التعليميـة أن تراعـي مجموعة من العوامل في اختيار الموقع، وأهم هذه العوامل الهدوء، وتوافر المساحات الكافيـة التـي تتيح إمكان التوسع مستقبلا. وتوفير خطوط النقل وتوفير السكن الداخلي للطالب وهو مؤشر للنوعية.
- **الاتصـالات Communications**: فالاتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشـة وتحليـل وفهـم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطالب إيصال أفكاره وآرائه إلى الجامعة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والبـرامج والمناهج وكل ما يتعلق بالمدخلات، وهذا ينعكس في مستوى فاعلية المخرجات الجامعية، وهـو مؤشر للتحسين.
- **التجسيد المادي للخدمة Tangibility**: تتسم بملموسية الخدمات، وتنقسم إلى نوعين (المظـاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة، والنوع الثاني هي المظاهر الماديـة التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة) وهو مؤشر للنوعية.
- **الهياكل Structure**: يعني إعادة هيكلية المنظمة مع تغيير المسـئوليات والوظـائف والأدوار وتعيين طواقم العمل لذلك، وهو مؤشر للنوعية.
- **النظام System**: ويعني إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام، وهو مؤشر عام.
- **العاملون Staff**: وتعني معاملة العاملين بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل، وهو مؤشر نوعي.

- **المهارات Skills**: تعني تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة، وهو مؤشر نوعي.
- **القيم المشتركة Common Values**: تعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر، وهو مؤشر عام.
- **الفلسفة Philosophy**: هي عبارة عن النموذج أو الإطار المفاهيمي الذي لابد أن يطبق من أجل أن يعطي النظام المعنى العام والصيغة العامة له (Kotler, 2000)، وهو مؤشر عام.
- **الأدوات والعمليات Processes and Tools**: تعني أن الجودة الشاملة لا تعمل أو تدار عن طريق النصح أو الحث، ولكن لابد من وجود أدوات وعمليات وتقنيات محددة للمساعدة في عملية التحول من الجانب النظري للجودة إلى الجانب العملي، أي من الخبرة المجردة إلى الخبرة المحسوسة، وبذلك تكون الفلسفة مدعومة بالأدوات والوسائل والعمليات لتنفيذها.
- **التحسن المستمر Continuous Improvement**: هو المذهب والمعتقد الأساسي للجودة الشاملة TQ، والذي يشير إلى أن هدف الإدارة والقيادة في الجودة الشاملة هو تعزيز وتطوير المخرجات باستمرار، وليس الهدف المحافظة على المستوى المقبول من الإنجاز.
- **جميع العاملين All the Employees**: يظهر ذلك أهمية ومسئولية كل عامل في المساهمة في التحسين المتواصل وتحقيق الجودة الشاملة.
- **رضا واستحسان العميل (الزبون) Satisfy and Delight Customers**: تحديد حاجات العميل وتحقيقها وتحسينها باستمرار للوصول إلى رضى جميع الأطراف، حتى أذواق الفئة القليلة منهم.
- **المجاملة Courtesy**: هو جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند إلى الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ لأستاذ الجامعة وللإداري مكانته واحترامه وهيبته، وتحفظ للطالب كرامته، بحيث تنعكس هذه السلوكيات في سمعة الجامعة ومكانتها وميزتها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية (Kotler, 2000)، وهي مؤشر للنوعية.

- **الاستجابة Responsiveness**: تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغييرات في بيئة المؤسسات التعليمية (مؤسسات التعليم العالي)، وهذا يتطلب من المؤسسة التعليمية امتلاك المرونة Flexibility الكافية للاستجابة لهذه التغييرات، ومن أهم التغييرات التي تطرأ على البيئة التغيير في احتياجات سوق العمل والتغيير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف (Kotler, 2000)، وهي مؤشر للنوعية والفاعلية.
- **المصداقية Credibility**: يقصد بمصداقية المؤسسة التعليمية درجة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطالب قبل وأثناء التحاقه بها (Lovelock, 2002)، وهو مؤشر للفاعلية.
- **الاستراتيجية Strategy**: خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في السنوات القادمة (Lovelock,2002)، وهي مؤشر لفاعلية الجودة.
- **الجودة الشاملة Total Quality Management**: من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور، وأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين. ويقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة بأنها (القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء). (Jablonski, 1991).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى لتوضيح العلاقة بين فعالية النماذج المحاكة في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، بغية إتاحة المجال للمؤسسات التعليمية للاستفادة منها، إضافة لتنفيذها لآليات تفعيل المخرجات بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة وفق السياق العام لتحقيق الجودة. ويتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

1- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات التابعة له.

2- الجامعات الجزائرية، والمؤسسات التابعة لها.

3- المؤسسات التربوية ذات العلاقة.

حــدود الدراســة:

تحدد هذه الدراسة أهم الاعتبارات الأساسية في تطوير التعليم العالي في نظرية النماذج الرياضية وأهم تطبيقاتها في الوصول إلى التنبؤات المطلوبة لتحسين وتفعيل المقارنة بين نوعية فاعلية البرامج والسياسات، والاستراتيجية المتخذة في التعليم العالي ومؤسساته (الجامعات الجزائرية). وأعضاء الهيئة التدريسية فيها خلال العامين الجامعيين 2004 / 2005.

الدراســات السابقــة:

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي أجريت في مجال بحث وتفنيد تفعيل إدارة الجودة والنوعية في العملية التعليمية، سواء على مستوى الجامعات أم المدارس العربية والأجنبية مرتبة زمنيًا:

أولاً – الدراسات العربية:

- **دراسة الشرقاوي (2003)** بعنوان: "إدارة المدارس بالجودة الشاملة". هدفت إلى التعــرف علــى إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم وواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانويــة العامــة بمصر. وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مصر وأكدت على الرجوع إلى الخبرة في معالجة الأمور المدرسية.
- **دراسة الموســوي (2003)** بعنوان: "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلــيم العــالي، وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية. وتوصــلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن 48 فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وهي متطلبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية واتخــاذ القــرار وخدمــة المجتمع. وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية.
- **دراسة جويلي (2002)** بعنوان: "المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم ومعرفة المبررات التــي تســتدعي تطبيق الجودة في النظام التعليمي، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثــة المــنهج الوصــفي الميداني. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم متطلبات تحقيق الجودة تحديد الأهــداف والأفكــار، وإشراك جميع الأطراف المستفيدة، والتركيز على المناخ التعليمي، والإدارة الواعية، والتركيــز على المخرجات، والتأكيد على التحسين المستمر والتغذية الراجعة.

- **دراسة أبو نبعة ومسعد (1998)** بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال وتطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية ومجالات تطبيق سلسلة الأيزو (9000) في مؤسسات التعليم العالي، كما تناولت الدراسة إمكان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية والمعوقات المحتملة في التطبيق، وتوصلت الدراسة إلى بناء استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية.

- **دراسة الزامل (1993)** بعنوان: "مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات بها والمعوقات الرئيسة لتطبيقها في المملكة العربية السعودية وسبل نشر الوعي بمفاهيمها ومبادئها، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، حيث قام الباحث ببناء استبانة وزعت على 161 منظمة تطبق الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى أن 42% من المنظمات السعودية تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأن 21,5% منها تخطط لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثانيًا – الدراسات الأجنبية:

- **دراسة جوهانسن** (Johannsen, 2000) **بعنوان** "إدارة الجودة الشاملة في منظور إدارة المعرفة". هدفت إلى التعرف على التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والنماذج المقترحة ووصفت الدراسة إدارة المعلومات وجودة الرقابة وإدارة الجودة الشاملة، وعرضت نظريًا أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، ثم اقترحت نموذج لعمليات إدارة المعرفة.

- **دراسة واكس وفرانك** (**Waks and Frank, 1996**) بعنوان: "قائمة بمدخل إدارة الجودة الشاملة: مبادئ ومعايير الأيزو 9000 في التعليم الهندسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وناقشت مبادئ واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الهندسي، كما وضعت عدة أدوات وطرق لإدارة الجودة الشاملة مناسبة لفاعلية التعليم، واقترحت مقررًا تعليميًا عن إدارة الجودة الشاملة يتضمن مناقشات وقراءات ودراسة حالة واقتراحات.

- دراسة موتواني (Motwani, 1995) بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ... جهود حديثة واتجاهات مستقبلية". تضمنت الدراسة النظرية أربعة اتجاهات للجودة في التعليم وهي:التعريف والإجراءات، والدراسات المعيارية، والنماذج التصورية، والتطبيق والتقويم. واشتملت الدراسة على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وهي الوعي والالتزام، والتخطيط، وتطبيق البرنامج والتقويم والاتجاهات المستقبلية لتلك النواحي المقترحة.
- دراسة ألكسندر وكيلر (Alexander & keeler, 1995) بعنوان: "تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM في التربية". وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على حل المشكلات التربوية، وقد تم تنظيم هذه الدراسة في أربعة أقسام مرتبطة بنموذج إدارة الجودة الشاملة: تطبيق نموذج (TQM) في الصناعة والأعمال وفي المدارس، واللغة واستخدم صيغة بلاغية.

أمثلة النماذج المطبقة:

وفيما يلي سنقوم باستعراض بعض النماذج الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتي تم تطويرها وتطبيقها في العديد من دول العالم، وذلك على سبيل المثال لا الحصر:

أولاً- نموذج جامعة وسكنسون – ماديسون (Wisconsin-Madison):

تم بناء هذا النموذج بواسطة مكتب تحسين الجودة في جامعة Wisconsin-Madison، ويشتمل على الخطوات التالية:

1- اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسئولية التغيير، والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار بشأن التوقف، أو المضي قدمًا في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق المضي قدمًا، يتم الانتقال للخطوات التالية.

2- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم الرسالة.

3- تحديد وتعريف الزبائن (ماذا نعمل، لمن نعمل)، والتعرف على حاجاتهم.

4- صياغة الرؤيا Vision، إلى أين نريد الوصول.

5- تحديد وتعريف العمليات الأساسية (الحاسمة)، أي ما هي الأشياء التي يجب القيام بها والتي تعتبر حاسمة في حمل الرسالة.

6- وضع خطة التطوير لتحقيق التصور الموضوع من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الأساسية.

7- البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الأساسية.

8- تدريب جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة.

9- وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات الزبائن.

ثانيًا- نموذج كلية بابسون (Babson):

ويتكون من الخطوات الرئيسة التالية:

1- تعريف (تحديد) المخرجات.

2- تحديـــد الزبائن.

3- التعرف على متطلبات الزبائن.

4- ترجمة المتطلبات إلى مواصفات للجودة.

5- وضع الخطوات اللازمة لأداء العمل.

6- وضع مقاييس الأداء.

7- تقييم إمكان القيام بالعمليات المطلوبة (هل يمكن إنتاج المخرجات المطلوبة، إذا كانت الإجابة "نعم" ابدأ العمل، إذا كانت "لا" اذهب لعملية حل المشكلات).

8- تقييم النتائج، أي هل هناك أية مشكلات، (إذا كانت الإجابة "نعم"، اذهب لعملية حـــل المشـــكلات وإلا فانتقل للخطوة التالية).

9- وضع جدول للمراجعة الدورية.

ثالثًا- نموذج كلية فوكس فالي التقنية (Fox Valley Technical):

اعتمد هذا النموذج على الخطوات الأربع عشرة التي وضعها كروسبي (Crosby) في بناء خطة تحسين الجودة وهي:

1- التأكد التام من أن الإدارة ملتزمة نحو تحسين الجودة.

2- تشكيل فرق تحسين الجودة والتي تضم ممثلين عن جميع الأقسام.

3- وضع مقاييس للجودة.

4- تقييم تكلفة الجودة وتوضيح استخداماتها كأداة إدارية.

5- العمل على زيادة الاهتمام والاطلاع الشخصي على مفهوم الجودة بالنسبة لجميع العاملين.

6- عمل ما يلزم لتصحيح وعلاج المشكلات التي ظهرت في الخطوات السابقة.

7- تشكيل لجنة لمراقبة العيوب الصفرية "Zero Defects".

8- تدريب العاملين على أداء دورهم بفاعلية في برنامج تحسين الجودة.

9- تمجيد يوم العيوب الصفرية (اليوم الذي تصل فيه المنظمة لتطبيق مفهوم العيوب الصفرية) لجعل جميع العاملين في المنظمة يدركون أهمية ما تحقق من تغيير.

10- وضع وإنجاز الأهداف والمهام كفريق.

11- وضع الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء التي تتم داخل المؤسسة.

12- تقدير وتثمين جهود المشاركين.

13- تأسيس وتشكيل المجالس المتخصصة بالجودة Quality Councils للاتصال فيما بينها على أسس منتظمة.

14- تكرار العمليات السابقة باستمرار، للتأكيد على أن برنامج تحسين الجودة هو عملية لا تنتهي.

رابعًا- نموذج ماثيوس (Matthews):

حيث قام ماثيوس (Matthews) في 1993 ببناء نموذجه الخاص لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، والذي يتكون من الخطوات التالية:

1- تحديد المسئولين الرئيسين عن برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

2- صياغة رسالة خاصة بالمنظمة تقوم على المنافسة على أساس الجودة.

3- وضع مقاييس داخلية للجودة والتميز في مجالات (نواحٍ) محددة.

4- تحديد من الذي يجب أن يلتزم تجاه المعايير والمقاييس المختارة.

5- تحفيز أولئك الذين لا يرغبون بالالتزام تجاه الجودة والتميز.

6- تشكيل فرق لمتابعة التقدم في مستوى الجودة.

7- الإشادة والاعتراف ومكافأة النجاح.

خامسًا- نموذج جامعة هارفارد (Harvard Univ.):

ويقوم على الخطوات الست التالية:

1- إدارة السلوكيات والأفعال، مثل، إدارة الأداء، التخطيط، إدارة عمليات التمويل، إدارة المقابلات مع الموظفين، وغيرها.

2- التعليم والتدريب والتقييم.

3- الاتصالات، والتي تنطوي على الاستماع بغرض الفهم، تدفق المعلومات، كسب الإجماع والاتساق، وغيرها.

4- الأدوات والمقاييس، والتي تتكون من عمليات التخطيط، وإعداد التقارير، والمراجعة، وغيرها.

5- فرق التحول التي تعمل في ضوء الالتزام بالوقت والموارد المتاحة، والالتزام بالخطة طويلة الأجل، وما شابهها.

6- الثناء والمكافأة، حيث يتم التركيز على بعض الجوانب، كالمقابلات، والهدايا، والرحلات، وإعادة النظر في المرتبات، وغيرها.

سادسًا- نموذج كورنسكي (Cornesky):

حيث قام كورنسكي (Cornesky) في 1990 بإعادة تصميم النقاط الأربع عشرة التي وضعها ديمنج (Deming) كي يتم استخدامها لتحسين الجودة في قطاع التعليم العالي، وهي:

1- ثبات (استقرار) الهدف نحو تحسين المنتج أو الخدمة، وامتلاك رؤية أساسية لرسالة المؤسسة، وتبني خطة طويلة الأجل من خلال البحث والابتكار.

2- تبني الفلسفة الجديدة، التي تقوم على أن خريج أحد الفروع التخصصية يجب أن يكون قادرًا على تقديم إضافة للقدرات التعليمية الفكرية، والمهارات الضرورية لأداء العمل.

3- وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، والتخلي عن أساليب التقويم التقليدية، وزيادة الاعتماد على المراجع، والمقالات، والمقابلات الشخصية، وتحسين أساليب اختيار وإرشاد ومراقبة وتقويم الطلبة.

4- علاقات طويلة الأمد أساسها الثقة والولاء، والتحرك تجاه التعامل مع موردين محدودين (موردو المؤسسة الدائمين فقط)، وبالتالي فهم سيزودونها بالمدخلات المطلوبة (الطلاب) وبأفضل المواصفات مما يساعدها في الحصول على المنتج المطلوب (الخريج).

5- تحسين مستمر لا ينتهي للنظام الإنتاجي والخدمي والذي يؤدي لتخفيض مستمر في التكاليف.

6- تصميم البرامج اللازمة لتدريب العاملين على أداء العمل، مما يساعد على تفهم كل طرف داخل المؤسسة لدور الطرف الآخر، وكذلك معرفة الواجبات والمسئوليات الخاصة به.

7- توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها الأساسي على مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بأفضل ما يمكن، إضافة للعمل على حل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.

8- طرد الخوف، من خلال تأسيس نظام للاتصالات المفتوحة التي تقوم بتوفير جميع المعلومات المتاحة لجميع العاملين في المؤسسة.

9- تحطيم العوائق بين الأقسام، وتدفق المعلومات لتشمل كل فرد، والعمل كفريق عمل واحد.

10- إلغاء الشعارات (نظرًا لتأثيرها المباشر وقصير الأجل)، والتركيز على مفهوم العيوب الصفرية، وتحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية.

11- إزالة الحصص، والإدارة بالأهداف، إذ أن تكلفة الساعة لكل طالب ربما تكون مهمة في عملية التخصيص الأولي للموارد، لكن جودة الخريج تعتبر أكثر أهمية في صيانة البرنامج والمحافظة عليه.

12- إلغاء التقويمات السنوية للأداء.

13- التعليم والتطوير الذاتي، إذ يجب تشكيل لجان مهنية للتطوير تكون مهمتها المتابعة المستمرة للاحتياجات التعليمية للزبائن.

14- مشاركة كل فرد داخل المؤسسة التعليمية في عملية التحول.

منهجية الدراســـة:

تعتمد الدراسة "المنهج الوصفي التحليلي البنائي" في عرض المفاهيم والخبرات ونتائج الدراسات والاتجاهات الفاعلة في هذا المجال، إضافة للمنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم فعالية الجودة الشاملة والنوعية ومتطلبات توظيفه بالتعليم الجامعي، وميزاته. ويستخدم أيضًا المنهج الوصفي الميداني المناسب لأهداف هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1- إبراز الحاجة الكبيرة إلى معرفة وتطبيق مفاهيم استخدام النماذج الرياضية لضمان جودة التعليم في الجامعة. وهذا يجري عبر بناء المعرفة النظرية اللازمة بهذا المجال، وبيان الأدوات والأســـاليب التطبيقية لوضع هذه الأطر المفاهيمية موضع التنفيذ وخاصة المحاكاة.

2- رصد جوانب القوة وجوانب الضعف في نظام التعليم العالي من منظور مدخل ضمان تفعيل الجودة، وتقديم المقترحات التي تعزز نقاط القوة وتتغلب على نقاط الضعف باستخدام المدخل الأمثل.

3- بيان أهمية ضمان جودة التعليم الجامعي كمدخل يقود إلى التبني الكامل والتطبيق الشامل لمفـــاهيم تفعيل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق النوعية.

وتتبع الدراسة الخطوات التالية للوصول إلى الأهداف:

1- قواعد النظرية والمقدمة.

2- الهدف والأسئلة.

3- الأهمية، المصطلحات والحدود.

4- النماذج، التعريف والأنواع والبناء.

5- النموذج المحاكي.

6- إسقاطات وتطبيقات على بعض الجامعات الجزائرية.

7- التوصيـــات.

الفكرة هنا تتمثل في إدخال هذه المؤشرات السابقة في معادلة بحيث يكون شقها الآخر عبارة عن دالة لهذه المؤشرات مجتمعة.

$F(X, Y, C)=0$ حيث $X(x_1,x_2..x_n)$ يمثل شعاع المدخلات و$Y(y1,y2,..ym)$ يمثل شعاع المخرجات، وحيث $C(c_1,c_2..cs)$ يمثل شعاع الروابط التي تمثل العمليات.وكحالة خاصة نستخدم نموذج النوعية للمقارنة بين جامعتين:

$$Y_K=\sum_{i=1}^{N} w_i f(X,C)=\sum_{i=1}^{N} w_i M_i$$

إذ M_i تمثل قيمة المؤشر i، 1=i،..N حيث المؤشر الأول قسم إلى مؤشرين (حقول أدبية وحقول علمية).

$w_i=$ وزن أو الأهمية النسبية للمؤشر i ويتحدد من قبل الباحث وفقًا لاعتبارات معينة.

$Y_K=$ علامة مستوى النوعية في الجامعة K ،حيث k = 1 ،... ، عدد الجامعات الكلي.

وهي تتراوح بين 57 (حد أقصى) و10 (حد أدنى).

لكن المؤشرات منها ما يرتبط بعلاقة عكسية مع النوعية، ومنها ما يرتبط بعلاقة طردية، ومنها المهم جدا أو الأقل أهمية، فيها النقية ومنها الخليطة وتمثيل كل ذلك باستخدام الأوزان.

أولاً– إعطاء وزن أو أهمية نسبية لكل مؤشر، وهذا يعطي فرصة لاختزال المتغيرات أو المؤشرات بإعطاء وزن صفر للمؤشر الذي ننوي إخراجه من المعادلة أو لزيادة عدد المؤشرات مع توزيع أهميتها النسبية.

ثانيًا– إعطاء قيم جديدة لقيم كل مؤشر تفي بالغرض، وهي كالتالي: استند إلى معايير اتحاد الجامعات العربية في بعض منها (اتحاد الجامعات العربية، 2003). ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ "لديمنج" لابد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة الذي سيطبق في أية مؤسسة تعليمية.

متغيرات الدراسة:

قبل البدء في تحديد مؤشرات النوعية في التعليم العالي، لا بد من أن تعرف الطريقة التي تعمل بها أي جامعة، والتي يمكن تمثيلها في النموذج الأساسي الافتراضي لجامعة (X) والذي يشمل أربعة عناصر رئيسة لكيان النظام وهي:

1- المدخلات: يتمثل في مدخلات الجامعة من طلبة، وبرامج وسياسات وإمكانات.

2- العمليات: ما يدور داخل الجامعة من عمليات تعليمية وبحثية.

3- الوقائع (المحددات والسياق): يتمثل في واقع الجامعة ونوعها وهويتها ومجتمعها المحيط وما شابه ذلك، ثم تمثيل ذلك على المستوي الوطني (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي).

4- المخرجات: وهي تشمل مخرجات الجامعة من (الخريجين والناتج البحثي، وخدمة المجتمع، ...).

وفي كل عنصر من هذه العناصر يتشكل العديد من المتغيرات التي تتفاعل فيما بينها داخل العنصر الواحد وخارجه ومختلف العناصر، وتؤثر فيما بينها تأثيرًا يصوغ ويصنع المنتج التربوي، والذي نبرز بعضه في المخطط الأتي:

- وزارة التعليم العالي M.
- الجامعات الوطنية (UNi) 57 i=1.
- المراكز الجامعية (UCi) 15 i=1.
- المعاهد الوطنية الجامعية (UNFi) 12 i=1.
- المدارس العليا المتخصصة (HSU).
- الأكاديميات الوطنية المتخصصة (SNA).
  - السياسة العالمية P^*.
  - السياسة الوطنيةPN.
  - السياسة المحليةPL.
  - الاستراتيجية المتبعة (S*,SN, SL).

النموذج العام $F[X, Y,C]=0$ حيث $X(x1,x2..xn)$ يمثل شعاع المدخلات، و$Y(y1,y2,..ym)$ يمثل شعاع المخرجات، وحيث $C(c_1,c_2..cs)$ يمثل شعاع الروابط التي تمثل العمليات.

- حالة المدخلات محددة نقية ومفروزة.
- حالة المدخلات خليطة.
- حالة المدخلات عشوائية.

جمع المعلومات:

تم جمع المعلومات من خلال:

1- ما كتب ووثق عن البرامج التربوية في إدارة الجامعات الجزائرية.

2- أعضاء هيئة التدريس للجامعات لأخذ آرائهم في الموضوع المتعلق بالبرامج.

3- عينات من طلبة الجامعات.

اختبار صدق وثبات البيانات:

تم فحص النتائج بالوسائل الإحصائية المتاحة، إلى جانب عرض الأسلوب المتبع على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين، وقد تم اطلاعهم على فقرات المعايير في مسطرة الجودة الشاملة وفحص الملاحظات المبداة حولها.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث في تحليل بيانات هذه الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تلائم طبيعة متغيرات الدراسة.

الإجراءات (كيفية بناء النموذج):

تتمثل الإجراءات كما تصورها الخوارزمية التالية:

خوارزمية أساسية في تفعيل النوعية والجودة الشاملة في برامج التعليم:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مراجعة شاملة لطبيعة النظام ومحتوياته من قبل خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن جميع الإدارات العاملة بالنظام التعليمي، ويلي ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين التي تتم بمرحلة دائرية تتم عن طريق (March, 1993):

- **حَـدِّد Define**: تتطلب إجراء خطوات فرعية أهمها (تحديد الأهداف، تحديد الموارد البشرية وتكوين فرق العمل، تحديد الأدوار والمسئوليات، تحديد المدة اللازمة للتنفيذ).
- **حَـلِّل Analyze**: تعني استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسة لحدوث المشكلات.
- **صَحِّـح Correct**: تعني اختيار البدائل من كل أعضاء الفريق واختيار بديل تحسن الجودة ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه.

- **امنع Prevent**: وهي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة، واقتراح خطوات وقائية واختيار أفضل وقاية.

ويتوقف نجاح تفعيل إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي على مدي توافر هيكل تنظيمي جديد قادر على استيعاب مفاهيم الجودة واستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التحسين والتطوير، من أجل تحسين نوعية المنتج وهو "الطالب". لذلك ومن أجل نجاح تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة لابد من تصميم وحدة متكاملة جديدة لإدارة الجودة قادرة على مواجهة التحديات، وهذه الوحدة تحتوي على عناصر أساسية تشكل قاعدة وهرمًا للتطبيق الصحيح، وهذه العناصر هي (السيد خليل، 2001):

1- الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قيادي سليم.

2- التركيز على المنتج وهو الطالب والمعرفة.

3- التركيز على الحقائق.

4- الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في أمريكا وأوروبا ساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي، وتلبية رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم، وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الذاتي، وهذا يتطلب توفير الجهد والصبر على تحقيق النتائج بدون استعجال من قبل جميع المستويات الإدارية، على اعتبار أن التعلم هو عملية مستمرة مدى الحياة، ويتطلب أنماطًا قيادية ديموقراطية تؤمن بالتشاركية والتعاون بين جميع المشاركين ويسود بينهم التقدير والاحترام والروح المعنوية العالية والدافع نحو التغيير للأفضل.

يمكن تصور النموذج التالي لتطبيق فلسفة تفعيل إدارة الجودة الشاملة في برامج مؤسسات التعليم العالي، حيث ينطوي هذا النموذج على المراحل الخمس التالية:

1- *المرحلة الأولى (اتخاذ القرار):* تتطلب هذه المرحلة فهمًا تامًا من قبل الإدارة العليا لفلسفة العملية على مستوى الجامعة ككل وعلى مستوى بعض الوحدات الإدارية داخل الجامعة.

2- *المرحلة الثانية (التحضير):* تتطلب ما يلي:

- بناء الفريق القائد.

- تحديد نقاط الضعف والقوة.
- تعريف المساهمين في المؤسسة التعليمية وتحديد مهمتهم النسبية.
- صياغة الرسالة والنظرة المستقبلية.
- تصميم النظام الجديد الذي يخدم رسالة المنظمة بعد تجريبه والاستعانة بالنماذج المقلدة وتوضيح التصورات المستقبلية.

3- *المرحلة الثالثة (البدء):* تنطوي على القيام بما يلي:

- وضع الأهداف.
- تحديد العمليات.
- تدريب الأفراد على جميع المستويات.
- تقويم العملية الحالية وعمل التعديلات اللازمة.
- الإشراف المباشر على عملية التطبيق وتنظيمها.
- إجراء دراسة تحليلية للمقارنة.

4- *المرحلة الرابعة (التوسع والتكامل):* من أجل توفير موثوقية عالية في المخرجات، وأيضًا تقويم كفاءة النظام وتدقيق عملياته ومراجعتها حسب ضوابط النظام ونتائج المحاكاة، ويمتد ضمان الجودة من تصميم ورقابة المخرجات إلى تأهيل للمدخلات، وذلك بإخضاعها للعمليات المناسبة والقيام بالتحسين المستمر في جميع أوجه النظام حسب المسطرة التي تحدد مواصفات ومعايير الجودة الشاملة، حسب ما يوضحه الشكل المرفق في الملحق. وتؤكد الدراسة أنه يمكن تحقيق أبعاد فاعلية جودة برامج التعليم العالي (في الجامعات الجزائرية) وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة إذا تحققت شروط أساسية منها: الضمان Assurance، والموثوقية Reliability، والاعتناق Empathy، والتجسيد المادي Tangibility، والتفوق Excellence، وتحقيق و/أو تجاوز التوقع Exceeding Expectations، وتحديد القيمة Value Determine، ومواءمة المواصفات Conformance to Specifications، والكفاية (الجدارة) Competence، والمجاملة (التعامل) Courtesy، والاستجابة Responsiveness، وفهم الزبائن/ المستفيدين Understanding Customers، والأمان Security، والمصداقية Credibility، وإمكان وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility، والاتصالات Communications، والتجسيد المادي للمخرج Tangibility.

المراجـــع

أولاً – المراجع العربية:

- الرشيد، محمد. (1995). الجودة الشاملة في التعليم، *مجلة المعلم: تربوية ثقافية جامعية*، جامعة الملك سعود، ص 4.
- البسيوني، أحمد وآخرون. (2003). *التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحاد*، عمان (الأردن): اتحاد الجامعات العربية.
- الموسوي، نعمان. (2003). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة التربوية*، ع (67)، ص: 89- 118.
- اتحاد الجامعات العربية. (2003). *دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحاد*. عمان (الأردن): مكتب تنسيق التقويم والاعتماد.
- تيوليون، حبيب. (2003). التقويم تكنولوجيا أم أيدلوجيا. **مجلة العلوم الإنسانية** *(الجزائر)*، ع 19، 67-90.
- جويلي، مها عبد الباقي. (2002). *دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين. المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية*. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- مصطفى، أحمد سيد؛ ومحمد مصيلحي الأنصاري. (2002). *برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي*. قطر: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.
- جويلي، مها. (2002). *المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية: دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين*، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ص:41- 106.
- أحمد، السيد خليل؛ وإبراهيم عباس الزهيري. (2001). *الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات*. المؤتمر السنوي التاسع. القاهرة: دار الفكر العربي، ص 339.
- العقيلي، وصفي عمر. (2001). *المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*. عمان (الأردن): دار وائل للنشر.
- أحمد، مروة. (2001). مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية. *مجلة مجلس اتحاد الجامعات العربية*، ع 39، عمان (الأردن): الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- بسيوني، عبد النبي. (2001). *بحوث ودراسات في نظم التعليم، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر*. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- شحاتة، حسن. (2001). *التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

- عبد الدايم، عبد الله. (2000). *الآفاق المستقبلية للتربية في البلاد العربية*. بيروت: دار العلم للملايين.

- ناجي، فوزية محمد سعيد. (1998). *إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد (الأردن).

- أبو نبعة، عبد العزيز وفوزية مسعد. (1998). *إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي*. بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 13-15 ديسمبر، ص: 1-34.

- شميث، وارين ، وجيروم فانجا. (1997). *مدير الجودة الشاملة*. ترجمة/ محمود عبد الحميد مرسي. الرياض: دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، ص 40.

- سلامة، رمزي؛ وتيسير النهار. (1997). *الجامعات العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين*. دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية والمنعقد في صنعاء في الفترة 1-3 مارس (آذار).

- المحافظة، سامح محمد؛ وهاشم جاسم السامرائي. (1996). أساليب مقترحة لتقويم الأداء التدريسي الجامعي. *دراسات: العلوم التربوية*، مج 23، ع 2.

- السلمي، علي. (1995). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000*. القاهرة: دار غريب .

- الزامل، خالد. (1993). *مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية*، ورقة مقدمة للمؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية. القاهرة، 19- 21 ابريل.

- الأحمد، خالد. (1990). التدريب التربوي لهيئة التدريس الجامعي. *مجلة التربية*، ع62، السنة20، دمشق: وزارة التربية.

- أحمد، زيد علي. (1988).*المرشد لتحقيق النوعية*. بغداد: مطبعة الزمان.

- حياوي، موفق. (1987). دراسة مقارنة لإعداد وتدريب الأستاذ الجامعي. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، ع 22.

ثانيًا – المراجع الأجنبية:

- Alexander, Gary and Carolyn Keeler. (1995). *Total Quality Management: The Emperor's Tailor*. ERIC, ed.: 387922.

- Bank, John. (2000). *The Essence of Total Quality Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Bensimon, E.M. (1995). Total Quality Management in the Academy: a Rebellious Reading, *Harvard Education Review*, 65(4), pp 593-611.

- Coate, L.E. (1991)."Implementing Total Quality Management in a University Setting". In: L.A. Sherr and D.J. Teeter (eds.), *Total Quality Management in Higher Education: New Directions for Institutional Research*, No. 71, Autumn , pp. 27-38.

- Cornesky, R. et, al. (1990). *Using Deming: Improving Quality in Colleges and Universities.* Madison, WI: Magma Publications.
- Ewell, P. (1991). Establishing a Campus –Based Assessment Program. In: *Curriculum Transition: Perspectives on the Undergraduate Experience.* Edited by C. Conrad and J. Haworth. Ginn Press: ASHE reader series.
- Freed, Klugman M. and J. Fife. (1997). *A Culture of Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education.* ERIC Clearinghouse on Higher Education DC. BBB32577. George Washington University DC. Graduate School of Education and Human Development.
- Hixon,J. and K. lovelace.(1992).**Total Quality Management Challenge to Urban School**. Education 2, Leadership, 50 (3) P.6-24 .
- Huba & Freed. (2000). *Learner-Centered Assessment on College Campuses: Shifting the Focus from Teaching to Learning.* Boston: Allyn and Bacon.
- Huffman, Jan B. (2000-2001). How Shard leadership Promotes the Development of Professional Learning Community. *National Forum of Education and supervision Journal,* 17(3), 373-5.
- Jablonski, Joseph R. (1991). *Implementing Total Quality Management: an Overview.* Santiago, Preiffer, U. S. A ,P.70.
- Jaideep, Motwani and Ashok Kumar. (1997). The Need for Implementing Total Quality Management in Education. *International Journal of Educational Management,* 11(3) , PP. 131–135.
- Johannsen, Carl Gustav, (2000). Total Quality Management in a Knowledge, Management Perspective, *Journal of Documentation,*56(1) , ERIC NO: E1608496.
- Kellaghan, T. (2000). *Using Assessment to Improve the Quality of Education.* Paper Prepared for the International Working Group on Education, Florence, 14-16 June.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management.* 10th ed. London: Prentice Hall International.
- Krajewski, Lee J. and Larry P. Ritzman. (2000). *Operations Management: Strategy and Analysis.* New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lovelock, C. (2002). *Instant Feedback for Learner Training Using Individual Assessment Cards.* English Teaching Forum. October, 40(4), 26-34. Washington. USA.
- Motwani, Jaideep (1995). Implementing T.Q.M in Education: Current Effort and Future Research Directions, *Journal of Education for Business,* 71(2) November
- Paula, Y.K. Kwan. (1996). Application of Total Quality Management in Education. Retrospect and Prospect, *International Journal of Educational Management,* 10 (5), PP. 25–35.
- Ramona, Kay Michael and Victor E. Sower, (1997). A Comprehensive Model for Implementing Total Quality Management in Higher Education. *Quality Management & Technology,* Vol. 4 No. 2, pp. 104-120.

- Snijders, T.A.B, and R.J Bosker. (1999) *Multilevel Analysis: an Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling.* London: Sage Publications.
- Srikantham, G. and J. Dalrymple. (2001). A Fresh Approach to a Model for Quality in Higher Education. The Sixth International Conference in ISO 9000 and Total Quality Management, Scotland, UK.
- Stebbing, I. (1986). Quality Assurance: the Route to Efficiency and Competitiveness. London: Ellis Hopwood Ltd.,
- Taylor, Steve and Robert Bogdan. (1997). Introduction to Qualitative Research Methods. New York: John Wiley sons.
- Taylor, W.A. and F.M. Hill. (1992). Implementing TQM in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 5(5), pp. 4-9.
- Tribus, M. (1986). TQM in Education: the Theory and How to Put it to Work, In: *Quality Goes to School: Readings on Quality Management in Education,* American Association of Schools, 61(5), pp. 404-6.
- Waks, Shlomo and Moti Frank. (1996). Application of the T.Q.M Approach Principle and the ISO 9000 Standards in Engineering Education. *European Journal of Engineering Education,* 24(3) pp. 249-258, ERIC, ED: 607090.
- Williams, P. (1993). Total Quality Management: Some thoughts, *Higher Education,* 25 (3), pp 273-275.

الملاحـــــق

مثال تطبيقي:

- **المؤشر الأول:** نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس المكافئ:

القيـــم- الحقول الأدبية:

1: 30 فأقـــل = 50

1: 30 – 39 = 30

1: 40 – 49 = 20

1: 50 + = 10

القيـــم- الحقول العلمية:

1: 20 فأقـــل = 50

1: 20 – 30 = 30

1: 30 – 40 = 20

1: 40 + = 10

- **المؤشر الثاني:** نسبة أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه إلى عدد البرامج التـــي تعطـــي شهادة بكالوريوس:

القيـــم:

3 فأكثر: 1 (برامج) = 50

2.9: 1 = 30

1 - 1.9: 1 = 20

1 فأقـل: 1 = 10

- **المؤشر الثالث:** نسبة غير المتفرغين إلى المتفرغين من أعضاء هيئة التدريس:

القيـــم:

%25 فأقــل = 50

%25 – 34 = 30

%35 –44 = 20

45 فأكثــر = 10

- **المؤشر الرابع:** نسبة أعضاء التدريس الإضافي إلى المتفرغين من أعضاء هيئة التدريس:

القيـــم:

%5 فأقـــل = 50

%5 – %14 = 30

%15 – 24 = 20

%25 + = 10

- **المؤشر الخامس:** نسبة حملة الماجستير إلى حملة الدكتوراه من أعضاء هيئة التدريس:

القيـــم:

%20 فأقــل = 50

%20 – 29 = 30

%30 – 39 = 20

%40 فأكثــر = 10

- **المؤشر السادس:** نسبة الناتج البحثي إلى عدد المتفرغين من أعضاء هيئـــة التـــدريس بدرجـــة دكتوراه خلال سنة:

القيـــم:

1 فأكثـــر = 50

74 = 30

51 - 75 = 20

50 فأقـــل = 10

– **المؤشر السابع:** نسبة الطلبة الجدد إلى المتوقع تخرجهم خلال العام نفسه:

القيـــم:

1 فأقـــل = 50

12 = 30

15 - 13 = 20

15 فأكثـــر = 10

– **المؤشر الثامن:** نسبة عدد أجهزة الحاسوب المتوافرة لاستعمال الطلبة إلى عدد الطلبة:

القيـــم:

%15 فأكثـــر = 50

%15 - 10 = 30

%10 - 5 = 20

%5 فأقـــــل = 10

مثال توضيحي:

فرضنا أن المؤشر الأول أعطى الوزن 30% (15% لكل حقل) وبقية المؤشرات لها أوزان متساوية، (10%) لكل منها وأن المؤشرات تم قياسها في جامعة K1 وK2 كما هي مدونة في الجدول على التوالي:

40	30	20	10	50	20	30	20	40	$f_{i1}(X,C)$
30	10	10	20	40	10	20	20	30	$f_{i2}(X,C)$

عليه فإن علامة مستوى النوعية Y_Kستكون:.

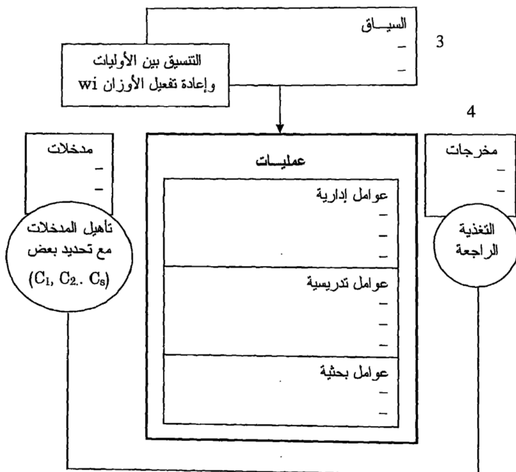
$$Y_{Kj} = F(X,Y,C) = \sum_{i=1}^{N} w_{ij} f(X,C), j = 1,2.$$

$$Y_{K1} = 29, Y_{K2} = 21.5$$

وبذلك فإن مستوى النوعية في جامعة K_1 أعلى منه في جامعة K_2 (الأسلوب نفسه مع نمــوذج الضرب). أما علامة مستوى الكفاءة Y_K^* ستكون بالطريقة نفسها حسب صيغة المعادلة

$$Y_K^* = F(X,Y,C) = \prod_{i=1}^{N} w_i f(X,C)$$

وبالأسلوب نفسه يتم تحديد المعايير الأخرى حسب نوعية المدخلات وصيغ الدالــة $F(X,Y,C)$ الرياضية التي تربط المخرجات والمدخلات والعوامل المؤثرة.



شكل يوضح نموذج بسيط لعمل جامعة افتراضية (X)

Mathematical Model for Comparing the Effectiveness of the Higher Education Programs in Algerian Universities and the Improvement of its Quality with Respect to Total Quality Terms

Dr.Bachioua Lahcene Abd Allah
Assistant Professor in Applied Mathematics
Delmon University for Science & Technology
Manama - Kingdom of Bahrain

Abstract

The educational process is an integrated process that aims to achieve integration between the efforts that are exerted and the results in order to ensure the development and improvement of the level of the educational process and ensure its efficiency and effectiveness. The interrelated units forming the educational process are always related to the complete control of the total quality so as to come up with an output that realizes complete satisfaction to the beneficiary.

This study tackles some scientific and practical methods represented in the mathematical models that allow the control of the operations in view of the quality of the input kind and the efficiency of the output in compliance with the TQ standards and the operations (the actions and behaviors and the planned regular activities) so as to ensure the provision of a high reliability in the output, and upgrade the system efficiency and an accurate review in accordance with regulations and results.

The TQ includes the control and design of the output and several inputs that undergo several operations that guarantee continuous improvement in the overall system according to the standards, specifications and the criteria of TQ. The study stresses the fact that the achievement of the effectiveness of the quality of the higher educational programs (the Algerian universities) is possible in accordance with data of the TQ inputs if the terms and conditions mentioned in the study are taken into consideration and complied with.

بحوث باللغة الإنجليزية

واقع التوافق الاستراتيجي
ما بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية التصنيع واستراتيجية الأعمال
وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية

الدكتور/ جمال أبو دولة

أستاذ مشارك – قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك
المملكة الأردنية الهاشمية

الدكتور/ لؤي صالحية

أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك
المملكة الأردنية الهاشمية

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التوافق الاستراتيجي ما بين الاستراتيجيات في المستوى الوظيفي والمتمثلة باستراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية التصنيع، استراتيجية الأعمال وأثر ذلك على الأداء المؤسسي.

لقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من عينة قوامها (33) شركة صناعية عاملة في مدينة الحسن الصناعية في الأردن من أصل (39) شركة يعمل في كل منها 250 عامل فأكثر. لقد استخدم الباحثان استبانة صممت خصيصا لأغراض هذه الدراسة، حيث تم توزيع استبانات هذه الدراسة على ثلاث مستويات إدارية هي: (المدير العام، ومدير إدارة الموارد البشرية، ومدير التصنيع) في الشركات المذكورة أعلاه.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق عملية التوافق ما بين كل من استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية التصنيع؛ استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال؛ استراتيجية التصنيع واستراتيجية الأعمال تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات المبحوثة.

كما أظهرت هذه الدراسة أن تحقيق التوافق الاستراتيجي ما بين الاستراتيجيات الثلاث سالفة الذكر مجتمعة، تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي. وفي ظل نتائج الدراسة الحالية خلص الباحثان إلى مجموعة من التوصيات.

- Skinner, W., (1974). The focused factory. ***Harvard Business Review***, 52, 113-121.
- Stewart, T. A. (1996). Human resources bites back. ***Fortune***, May, 175.
- Sun, H., and Hong, C., (2002). The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance. ***Technovation***, vol. 22, 699-705.
- Swamidass, M., (1986). Manufacturing strategy: its assessment and practice. ***Journal of Operations Management***, vol. 6, No. 4, 471-484.
- Swamidass, P.M., Newell, W.T., 1987. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. ***Management Science***, 33, 509-524.
- Thompson, A., and Strickland, J., (1990). ***Strategic Management: Concepts and Cases*** (5th ed.). Homewood, IL: BPI/Irwin.
- Venkatraman, N., (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. ***Academy of Management Review***, vol. 14, No. 3, 423-444.
- Ward, P., and Duray, R., (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. ***Journal of Operations Management***, Vol. 18, 123-138.
- Ward, P., Bickford, D., and Leong, G. (1996). Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure. ***Journal of Management***, vol. 22, No. 4, 597-626.
- Wheelwright, C., (1984). Manufacturing strategy: defining the missing link. ***Strategic Management Journal***, vol. 5, 77-91.
- Wright, P. M., & Snell, S. A., (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. ***Human Resource Management Review***, 1 (3), 203-225.
- Wright, P., Dunford, B., Snell, S., (2001). Human resources and the resource based view of the firm. ***Journal of Management***, Vol. 27, 701-721.
- Youndt, A., Snell, A., Dean, W., and Lepak, P., (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. ***Academy of Management Journal***, vol. 39, No. 4, 836-866.

- Kathuria, R., and Igbaria, M., (1997). Aligning IT applications with manufacturing strategy: an integrated framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (6), 611-629.
- Kathuria, R., and Partovi, F., (2000). Aligning work force management practices with competitive priorities and process technology: A conceptual examination. *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, No. 2, 215-234.
- Kathuria, R., and Partovi, F., (2000). Aligning work Force Management Practices with competitive priorities and process technology: A conceptual examination. *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (2), 215-234.
- Kerr, M., and GreenHalgh, R., (1991). Aspects of manufacturing strategy. *Production Planning & Control*, Vol. 2, No. 3, 194-206.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *Int. Journal of Human Resource Management*, 11:2, April, 336-365.
- Lindman, T., Callarman, E., Fowler, L., and McClatchey, A., (2001). Strategic consensus and manufacturing performance. *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, No. 1, 45-64.
- Luftman, N., Papp, R., and Brier, T., (1999). Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *Communications of the Association for Information Systems*, vol 1, No. 11, 1-32.
- Miles, E., and Snow, C. (1984). Fit failure and the hall of fame. California Management Review, vol. 26, pp. 10-28.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Methods*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H., 1994. *Psychometric Theory*, 3rd ed. McGraw-Hill, New York.
- Papke-Shields, E., and Malhotra, K., (2001). Assessing the impact of manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. *Journal of Operations Management*, vol. 19, No. 1, 5-22.
- Porter, E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Porter, M. E., (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press, 34-46.
- Reich, H., and Benbasat, I., (1996). Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, vol. 20, No. 1, 55-81.
- Rondinelli, D., Rosen, B., and Drori, I. (2001). The struggle for strategic alignment in multinational corporations: Managing readjustment during global expansion. *European Management Journal*, vol. 19, No. 4, pp. 404-416.
- Santos, F., (2000). Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. In*ternational Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 5, pp. 610-628.
- Schroeder, G., Anderson, V., and Cleveland, G., (1986). The content of manufacturing strategy: an empirical study. *Journal of Operations Management*, vol. 6, No.4, 405-415.

References

- Avella, L., Fernandez, E., and Vazquez, J., (1999). The Large Spanish industrial company: Strategies of the most competitive factories. ***Omega, The International Journal of Management Science***, 497-514.
- Avison, D., Jones, J., Powell, P., and Wilson, D., (2004). Using and validating the strategic alignment model. ***Journal of Strategic Information Systems***, xx, 1-24.
- Baker, D. (1999). Strategic human resource management: performance, alignment, management. ***Strategic Human Resource Management***, vol. 7, No. 5, 51-63.
- Bozarth, C., Edwards, S., 1997. The impact of market requirements focus and manufacturing characteristics focus on plant Performance. ***Journal of Operations Management***, 15 3, 161-180.
- Chan, E., Huff, L., Barclay, W., and Copeland, G., (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation and strategic alignment. ***Information Systems Research***, vol. 8, No. 2, 125-150.
- Cragg, P., King, M., and Hussin, H. (2002). IT alignment and firm performance in small manufacturing firms. ***Journal of Strategic Information Systems***, vol. 11, 109-132.
- Drucker, P. (1954). The practice of management. New York: Harper.
- Flynn, B.B., Sakakibara, S., Schroeder, R.G., Bates, K.A., Flynn, E.J., 1990. Empirical research methods in operations management. ***Journal of Operations Management***, 9 (2), 250-284.
- Fombrun, J., Ticky, M., and Devana, A., (1984). ***Strategic Human Resource Management***, Willey, New York.
- Hayes, H., and Wheelwright, C., (1984). ***Restoring Our competitive Edge***. Wiley, New York.
- Hays, H., and Wheelwright, C., (1979). Link manufacturing process and product life cycles. ***Harvard Business Review***, January - February, 133-40.
- Henderson, C., and Venkatraman, N. (1991). Understanding strategic alignment. ***Business Quarterly***, vol. 55, 72-77.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. ***Personnel Psychology***, 42, 727-786.
- Jermias, J., and Gani, L. (2004). Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. ***Management Accounting Research***, 15, 179-200.
- Joshi, M., Kathuria, R., and Porth, S. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. ***Journal of Operations Management***, 21, 353-369.

Appendix B

Sample calculation of the alignment scores:

Consider, for example, that the business strategy emphasis in a given firm on the two competitive strategies was as follows: Cost = 3.00 and Quality = 3.50. The manufacturing strategy of that same firm, however, rated the two strategies as follows: Cost = 2.50 and Quality = 4.00. The human resource strategy of that same firm, however, rated the two strategies as follows: Cost = 2.00 and Quality = 3.00.

Based on the above scores, the alignments for the given firm are calculated as:

Business—Manufacturing alignment (Cost)	= 3.00 * 2.50	= 7.50.
Business—Manufacturing alignment (Quality)	= 3.50 * 4.00	= 14.00.
Business—Manufacturing alignment	= SQRT (7.50*14.00)	= 10.25.
Business—HR alignment (Cost)	= 3.00 * 2.00	= 6.00.
Business—HR alignment (Quality)	= 3.50 * 3.00	= 10.5.
Business—HR alignment	= SQRT (6.00 * 10.5)	= 7.94.
HR—Manufacturing alignment (Cost)	= 2.00 * 2.50	= 5.00.
HR—Manufacturing alignment (Quality)	= 3.00 * 4.00	= 12.00.
HR—Manufacturing alignment	= SQRT (5.00 * 12.00	= 7.75.
Overall Strategic alignment	= SQRT (10.25 * 7.94 * 7.75)	= 25.11.

Q5. High levels of employee participation in decisions relevant to immediate work conditions and the job itself.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Q6. A mix of individual and group criteria for performance appraisal that is mostly short-term and results oriented.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Q7. Extensive and continuous training and development of employees.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Q8. Relatively fixed and explicit job description.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

The following statements help us understand your Manufacturing strategy. Please indicate by ticking the appropriate box the extent to which you agree with each statement as best reflecting your company's manufacturing priorities (1 = very weak to 5 = extremely important):

	5	4	3	2	1
Q1. Statistical process control.	☐	☐	☐	☐	☐
Q2. Updating process equipment.	☐	☐	☐	☐	☐
Q3. Developing new processes for new products.	☐	☐	☐	☐	☐
Q4. Developing new processes for old products.	☐	☐	☐	☐	☐
Q5. Ensuring conformance of final product to design Specifications.	☐	☐	☐	☐	☐
Q6. Ensuring consistency and accuracy in manufacturing.	☐	☐	☐	☐	☐
C7. Reduce inventory.	☐	☐	☐	☐	☐
C8. Increase capacity utilization.	☐	☐	☐	☐	☐
C9. Increase equipment utilization.	☐	☐	☐	☐	☐
C10. Reduce production costs.	☐	☐	☐	☐	☐
C11. Improving labor productivity.	☐	☐	☐	☐	☐
C12. Running equipment at peak efficiency.	☐	☐	☐	☐	☐

Appendix A.

Extracted from the questionnaire of the study showing main variables:

The following statements help us understand your business strategy. Please indicate by ticking the appropriate box the extent to which you agree with each statement as best reflecting your company's business strategy (1 = very weak to 5 = extremely important):

	5	4	3	2	1
Q1. Consistent quality	☐	☐	☐	☐	☐
Q2. Conformance to product specifications	☐	☐	☐	☐	☐
C3. Low price	☐	☐	☐	☐	☐
Q4. Large number of product features or options	☐	☐	☐	☐	☐
Q5. Accuracy in manufacturing	☐	☐	☐	☐	☐

Relative to your industry's average or to comparable organizations, what is your opinion, the performance of your organization in regard to the following criteria (1 = significantly lower to 5 = significantly higher):

Perf-1. Market share	5	4	3	2	1
Perf-2. Sales growth	☐	☐	☐	☐	☐

The following statements help us understand your HR strategy. Please indicate by ticking the appropriate box the extent to which you agree with each statement as best reflecting your company's Human Resource practices (1 = very weak to 5 = extremely important):

	5	4	3	2	1
C1. A relatively fixed job description which does not allow ambiguities.	☐	☐	☐	☐	☐
C2. Performance appraisal guided by short term results	☐	☐	☐	☐	☐
C3. Monitoring market pay levels for its use in the compensation programmers.	☐	☐	☐	☐	☐
C4. Minimum levels of training and development.	☐	☐	☐	☐	☐

Measures of organizational performance used in this study are based on the perceptions of the GMs' perceptions. While objective and financial measures of performance are preferred in the strategy literature, we have argued for the appropriateness of perceptual measures. Future studies of alignment might extend this study by incorporating more objective measures of organizational performance, such efficiency (using Data Envelopment Analysis), and results of customer satisfaction.

In conclusion, a business strategy (including manufacturing, and HR) should address two questions: 'What business we are in?' and 'What is our basis of competitive advantages?' This implies that manufacturing, HR, and business strategy must mutually fit each other. Therefore, five main implications can be drawn from the current research findings. First, this research demonstrated that alignment between business strategy, manufacturing strategy, and human resources strategy were clearly linked to organizational performance. Second, the findings in Table 4 indicated that all subcomponents (manufacturing-business alignment, HR-business alignment, HR-manufacturing alignment) of overall strategic alignment and the overall strategic alignment do influence performance, which implies that a sustainable competitive advantage requires superior position on all subcomponents of the overall strategic alignment. Third, a change in attitude towards the role of manufacturing and human resource is necessary to accomplish the alignment, and consequently competitive advantages. Fourth, in additional to alignment between business strategy and functional strategies, the alignment among functional strategies should be considered. Finally, the findings indicate that alignment pays off.

The results of the study as shown in Table 4, highlights the following:

1- The manufacturing-business alignment has a positive influence on performance, and higher alignment means better performance.

2- The HR-business alignment has a positive influence on performance, and achieving higher alignment means better performance.

3- The HR-manufacturing alignment has a positive influence on performance, and firms that better link their HR practices with manufacturing strategy are performing better than the ones that fail to do so.

4- The overall strategic alignment of a firm has a positive influence on performance, which indicates that firms achieving high integration among their strategies are better than the ones that do not.

The above research findings support the study's major propositions that manufacturing firms that achieve high strategic alignment among their strategies (business, manufacturing, and human resource) are more likely to perform better than those that do not.

7- Conclusions and Implications:

This study has attempted to explore the relationship between strategic alignment (business, manufacturing, HR, and overall) and business performance in an industrial park in Jordan. Based on a sample of manufacturing firms from several industries, the study revealed a direct influence between alignment and performance of the unit. Also, the study supported the argument that organizations need to achieve a fit and integration among functional strategies and their broader strategies. The study clearly showed the idea that a shared understanding of organizational objectives by managers across the organization is central to alignment.

This study found that there is a significant positive relation between strategic alignment (manufacturing-business, manufacturing-HR, HR-business, and overall) and the improvement of business performance. It may be argued that there are many other factors that may contribute to the improvement of performance, but alignment is indeed one of them. Also, the paper does not suggest that manufacturing and HR are the only functions that contributes to business strategy. The strategic process should include other function (e.g. marketing and R&D).

Table 4
One-way ANOVA between strategic alignment (components) groups and performance (moderation). N = 33

	Alignment (n)	Performance-1	Performance-2	Overall Performance
Manufacturing – Business alignment	Low alignment (8)	2.8750	2.7500	2.8125
	Medium alignment (17)	3.0588	3.1176	3.0882
	High alignment (8)	3.6250	3.8750	3.7500
	F ratio	4.98	9.91	11.27
	F prob.	0.015	0.000	0.000
	Significance	Yes	Yes	Yes
HR–Business alignment	Low alignment (8)	2.7500	2.7500	2.7500
	Medium alignment (17)	3.1176	3.2353	3.1765
	High alignment (8)	3.6250	3.6250	3.6250
	F ratio	6.52	4.43	7.86
	F prob.	0.004	0.021	0.002
	Significance	Yes	Yes	Yes
HR-Manufacturing alignment	Low alignment	2.8750	2.7500	2.8125
	Medium alignment	3.0588	3.1176	3.0882
	High alignment	3.3250	3.8750	3.7500
	F ratio	4.98	9.91	11.27
	F prob.	0.014	0.000	0.000
	Significance	Yes	Yes	Yes
Overall alignment	Low alignment	2.8750	2.7500	2.8125
	Medium alignment	3.00	31176	3.0588
	High alignment	3.7500	3.8750	3.8125
	F ratio	9.10	9.91	15.52
	F prob.	0.001	0.000	0.000
	Significance	Yes	Yes	Yes

Table 3
Alignment descriptive statistics:
mean and standard deviation. N=33

Alignment	Variables	Mean	Standard deviation
Manufacturing-Business	Quality	12.84	5.14
	Cost	12.21	4.22
	Total alignment	12.33	4.20
HR-Business	Quality	11.15	4.34
	Cost	10.70	3.07
	Total alignment	10.69	2.96
HR-Manufacturing	Quality	10.11	4.74
	Cost	11.56	3.02
	Total alignment	10.65	3.61
Strategic	Overall	38.06	16.42

B- Strategic Alignment and Performance:

To test our proposition, one-way analysis of variance (ANOVA) was used to test the relationship between the components of strategic alignment (manufacturing-business alignment, HR-business alignment, HR-manufacturing alignment and overall organizational strategic alignment) and each or overall measure of the organizational performance. For this analysis, the sample with complete data for each component of strategic alignment was split into three groups of firms based on their alignment (moderation) scores. For ease of reference, these three groups of firms were referred to as 'high', 'medium', and 'low' alignment. The first and third quartile was used in splitting the sample for each alignment component. The ANOVA compared the mean performance scores for the three groups in each alignment component. The means and F values are reported in Table 4. The F values reported in Table 4 were all significant at ? <= 0.05. Performance was consistently highest in highly aligned groups of firms. Also, the data shows firms that achieve higher levels of alignment will have higher levels of performance.

Examining the correlation in Table 2; under "Perf-1 and Perf-2" (sixth and eighth columns, respectively) ; reveals that all manufacturing strategy items are significantly correlated on both performances. These correlations are among the highest in the two columns, which suggests that it is primarily manufacturing specific items that determine organizational performance. However, all business strategy items are also significantly correlated on both performances, but little less. All HR strategy items are positively correlated with organizational performances, but a particular HR items were always significantly related to both performances such as C1, C4, Q7 and Q8.

A- Alignment Scores Based on Moderation Approach:

Alignment was measured using the moderation approach (Venkatraman, 1989), as measured by multiplying the ratings for each strategy items (Chan et al., 1997). In this case, a high rating for business strategy and a high rating for manufacturing strategy will result in a high alignment measure. On the other hand, a low rating for business strategy and a low rating for manufacturing strategy will give a low alignment score. For example, for each company and each strategy area, the rating for business strategy was multiplied by the rating for manufacturing strategy. An ideal aligned firm would score 25 on each item. In order to find the total alignment of each sub-alignment strategy, the square root of the multiplication of ratings of each strategy was found. An ideal totally aligned firm would score 25 on each alignment. Results presented in Table 3 show that companies are pursuing to align their manufacturing strategies with their business strategies more than pursuing aligning their HR strategies with business or manufacturing strategies. The overall strategic alignment was calculated by finding the square root of multiplying total alignments for each sub-alignment. A totally aligned firm would score 125 for overall strategic alignment. The mean product for overall strategic alignment is shown in Table 3. The scores for overall strategic alignment ranged from 21 to 54, with a mean of 38.06 and a standard deviation of 16.42. This high variability indicated that a wide range of different situations were covered in the sample. It also showed that respondents had used the full range of possible responses on the questionnaire. However, a mean of 38.06 is considered very low compared to a possible score of 125. The example in Appendix B illustrates the process of calculating the alignment scores.

Table 2
Constructs descriptive statistics:
mean, S.D., Kruskal-Wallis test, and Correlations. N = 33

Constructs (as appeared on the survey*)	Mean	S.D	K-Wallis test (α <= 0.05)	Organizational Performance Correlation (α <= 0.05) Perf-1 Correl	Perf-1 P	Perf-2 Correl	Perf-2 P	Overall Performance Correl	Overall Performance P
Business Strategy									
Q1	3.76	0.87	0.124	0.459	0.004	0.260	0.072	0.407	0.009
Q2	3.82	0.77	0.024	0.496	0.002	0.267	0.066	0.413	0.006
Q4	3.36	0.93	0.209	0.367	0.018	0.334	0.029	0.403	0.010
Q5	4.03	0.77	0.207	0.348	0.024	0.427	0.007	0.448	0.005
C3	3.33	0.82	0.169	0.361	0.020	0.452	0.004	0.471	0.003
Human Resource strategy									
C1	3.12	0.74	0.729	0.253	0.077	0.400	0.011	0.382	0.014
C2	3.18	0.73	0.692	. 0.159	0.189	0.313	0.038	0.278	0.059
C3	3.36	0.70	0.805	0.093	0.303	0.375	0.016	0.281	0.056
C4	3.15	0.62	0.361	0.290	0.051	0.229	0.100	0.296	0.047
Q5	3.15	0.62	0.785	0.112	0.268	0.249	0.081	0.213	0.117
Q6	3.24	0.97	0.159	0.216	0.114	0.263	0.070	0.278	0.059
Q7	2.91	0.98	0.818	0.364	0.019	0.277	0.060	0.365	0.018
Q8	3.15	1.20	0.164	0.425	0.007	0.438	0.005	0.497	0.002
Manufacturing Strategy									
Q1	3.33	1.14	0.003	0.502	0.001	0.409	0.009	0.521	0.001
Q2	3.15	1.03	0.046	0.440	0.005	0.462	0.003	0.520	0.001
Q3	3.18	1.07	0.115	0.468	0.003	0.615	0.000	0.629	0.000
Q4	3.24	1.00	0.013	0.485	0.002	0.543	0.001	0.594	0.000
Q5	3.58	1.03	0.012	0.649	0.000	0.651	0.000	0.749	0.000
Q6	3.58	1.09	0.018	0.462	0.003	0.616	0.000	0.627	0.000
C7	3.12	1.17	0.037	0.303	0.043	0.542	0.001	0.496	0.002
C8	3.55	0.90	0.076	0.566	0.000	0.648	0.000	0.702	0.000
C9	3.67	0.82	0.016	0.586	0.000	0.491	0.002	0.617	0.000
C10	3.67	0.92	0.167	0.398	0.011	0.486	0.002	0.513	0.001
C11	3.82	0.88	0.047	0.558	0.000	0.505	0.001	0.610	0.000
C12	3.70	0.85	0.051	0.620	0.000	0.518	0.001	0.651	0.000
Organizational Performance									
Perf-1	3.58	0.75	0.582	---		0.723	0.000	0.928	0.000
Perf-2	3.58	0.75	0.239	0.723	0.000	---		0.928	0.000

**Note: see Appendix A for abbreviation description.*

6- Results of the Study:

By using the non-parametric Kruskal-Wallis tests on 27 items, the researchers of this study found no significant differences between groups of the investigated firms as shown in Table 2. Thus it was concluded that the groups of firms could be treated as one sample for further analysis. All firms were manufacturing-based companies with different product lines. Kruskal-Wallis tests only identified one variable that differed across these types of firms, which suggested that the manufacturing firms with different product lines were similar and could be treated as one sample. We present descriptive statistics and correlation coefficients for the various independent variables representing measures of business strategy, HR strategy, manufacturing strategy and the dependent variable representing measure of organizational performance in Table 2. Most constructs items were significantly and positively associated with one of the performance measures if not with both at the $p<=0.05$ level or less. All business strategy items and manufacturing strategy items had significant correlations with both dimensions of organizational performance and overall performance. Seven items of the eight human resource items had significant correlations with overall organizational performance. The only exception was employee participation in decisions relevant to immediate work conditions and the job itself. The descriptive statistics for the items used to measure business strategy, human resource strategy, manufacturing strategy, and organizational performance are reported in Table 2. Respondent's responses of for each item took the full range of values from 1 to 5.

The research questionnaire, accompanied by an informational letter, was handed in person to the General Managers, Human resource managers, and Operation managers of all firms included in the population frame. Instructions were given that each respondent have their own questionnaire and that they only need to respond to their relative questions of interest. In other words, each questionnaire consists of three parts, and each part of the questionnaire was distributed to the in charge. In short, the final sample for the study consisted of 33 firms after the excluding of improper responses. The response rate was approximately 84 percent. This response rate is high when compared to other empirical studies in the field of management. The survey used in this study can be shown in Appendix A.

B- Measurement Issues.

Inter-item analysis was used to check business strategy, human resource strategy, and manufacturing strategy scales for internal consistency or reliability (Nunnally and Bernstein, 1994). Specifically, Cronbach's coefficient alpha is calculated for each scale, as recommended by Flynn et al., (1990). Cronbach's coefficient alphas, reported in Table 1, are all at acceptable levels for research analysis since scales exceed the lower limits of acceptability, generally considered to be around 0.60 (Nunnally, 1978; Flynn et al., 1990).

Table 1
Cronbach's ? coefficients for the items instrument
(number of items for each variable shown in parentheses). N = 33.

Construct	Variables *	Cronbach's α
Business Strategy	Quality (4)	0.8162
	Cost (1)	----
HR Strategy	Quality (4)	0.7189
	Cost (4)	0.8296
Manufacturing Strategy	Quality (6)	0.9228
	Cost (6)	0.8665

** Note, see Appendix A for detailed description of the questionnaire.*

(Kathuria and Igbaria, 1997). For the purpose of this study, we considered the following competitive priorities, cost and quality. Given the multi dimensional nature of these priorities, multiple items were used to capture a manufacturer's emphasis on each competitive priority as listed in Appendix A. The following reflects manufacturing strategy associated with cost and quality (Kathuria and Partovi, 2000).

- The low cost scale that we use captures the competitive priority of low cost by measuring the emphasis placed on reducing production costs, reducing inventory, increasing equipment utilization, and increasing capacity utilization.
- The quality scale that we use includes items related to the important quality aspect of process control and process management (Ward and Duray, 2000). Specifically, the scale measures organizational emphasis on statistical control systems, updating process equipment, and developing new processes for new and old products.

(4) Organizational Performance:

Organizational performance was the dependent variable in this study. Swamidass and Newell (1987), among others, noted the difficulty of obtaining objective financial measures of performance, such as profit, market share, and sales growth. Although it is preferable to use objective measures of performance, such measures are hard to compare across units with different technologies, product lines, and competitive priorities (Bozarth and Edwards, 1997). Hence, perceptual measures of organizational performance were adopted, which included market share and sales growth, relating to the business unit's perceived position in relation to competitors.

5- Research Methodology:

A- The Sampling Procedure and Sample:

The study focused on manufacturing firms within Al-Hassan Industrial Estate in Jordan. The population framework consisted of the top 39 manufacturing firms in terms of their workforce (greater than or equal to 250 employees). The most available up-to-date (year of 2004) list of companies operating at the industrial park was provided by Irbid Chamber of Industry.

The human resource management practices associated with the quality includes:

- Relatively fixed and explicit job description.
- High levels of employee participation in decisions relevant to immediate work conditions and the job itself.
- A mix of individual and group criteria for performance appraisal that is mostly short-term and results oriented.
- Extensive and continuous training and development of employees.

(3) Manufacturing Strategy:

Traditionally, manufacturing activities were not supposed to contribute to the competitive advantages of a company since it was only considered as merely operative and based on obtaining maximum efficiency (Avella et al., 1999). The manufacturing function was regarded merely as a collection of resources and constraints, and was expected to fulfill as efficiently as possible the production targets generated by the current marketing strategy within capacity and capital expenditure constraints imposed by current financial strategy. Since the business environment becomes more competitive, manufacturing activities have been paid more emphasis. It has been recognized that manufacturing activities could contribute a lot to business performance and it has been put to a posture of strategy - the manufacturing strategy (Sun and Hong, 2002).

Manufacturing strategy is concerned with key decisions about the specific role to be played by the manufacturing component of an organization in achieving competitive advantage. In other words, manufacturing strategy is regarded as the manner in which the business unit deploys its manufacturing resources to complement the business strategy (Hays and Wheelwright, 1984). The manufacturing strategy, derived from business strategies, outlines the choice of a "dominant attitude" also called the competitive priority for a company (Hays and Wheelwright, 1979). However, Wheelwright (1984) defined four competitive priorities of manufacturing: cost efficiency, quality, flexibility and dependability to articulate how manufacturing can support a company's competitiveness. It is difficult for a company to offer superior performance along all the competitive priorities simultaneously. Instead, the company attaches varying degrees of importance to each priority

The next two sections discusses the functional strategies of manufacturing and HR, based on the argument that functional strategies "add detail to business strategy" (Thompson and Strickland, 1990), and their primary role is to support the overall business strategy.

(2) Human Resource Strategy:

The human resource function has consistently faced a battle in justifying its position in organizations (Drucker, 1954; Stewart, 1996). In times of prosperity, firms easily justify expenditures on staffing, training, reward, and employee involvement systems, but when faced with financial difficulties, such HR systems fall prey to earliest cutbacks (Wright et al., 2001). The advent of the sub-field of strategic human resource management (SHRM), devoted to exploring HR role in supporting business strategy, provided one avenue for demonstrating its value to the firm. One of the most important arguments in SHRM field is that HR practices that are consistent with or support organizational strategy are more effective than those that do not (Khatri, 2000). This shift in adopting a strategic approach to the human resource function necessitates the alignment of HR strategies with overall business strategies (Baker, 1999). The critical management task is to align the formal structure and the HR systems so that they drive the strategic objectives of the organization (Fombrun et al., 1984).

Porter's (1980) model of generic strategies was later used by HR researchers to delineate the specific HR strategies that one would expect to observe under each of them (Jackson and Schuler, 1989; Wright and Snell, 1991; and Santos, 2000). For the purpose of this study, we considered human resource practices related to low cost and quality strategies. Given the multi dimensional nature of these strategies, multiple items were used to capture human resource's emphasis on each business strategy. Items listed in Appendix A, were taken from published resource (Santos, 2000).

The human resource management practices associated with the low cost includes:

- A relatively fixed job description which does not allow ambiguities.
- Job design and career definition with great focus.
- Performance appraisal guided by short term results.
- Monitoring market pay levels for its use in the compensation programmes.
- Minimum levels of training and development.

(1) Business Strategy:

Porter (1990) argues that an organization should respond to the external environment effectively to gain competitive advantages and it could derive its sustainable competitive advantages either by employing two basic strategies:

- Cost reduction, in which the company seeks to position itself by practicing the lowest cost in the competitive environment, which may imply the offering of goods and/or services with the lowest prices in the market.
- Differentiation, which aims at offering differentiated goods and/or services generally to niches of a market. The most common generic features used as a basis for differentiation are (Kerr and Green Halgh, 1991):
  - **Quality**: superior product features or performance.
  - **Reliability**: reliability of product delivery and timeliness of customer services.
  - **Flexibility**: the ability to offer a high variety product mix and to respond to special customer orders.
  - **Innovation**: ability to maintain a continuing supply of new and innovative products.

It should be remarked that, whereas it was previously thought that competition on the basis of cost and competition on the basis of differentiation were mutually exclusive in the sense that differentiation could only be achieved at the expense of increased cost. However, recent developments in the manufacturing management have thrown up weaknesses in this view (Kerr and Green Halgh, 1991). Thus, the idea that quality can only be achieved with an increase in cost has been challenged by the notion that improvements in quality can actually drive costs down. Therefore, the purpose of this study is not to delineate or examine every conceivable dimension of business strategy. Rather, we have focused on the ones most strongly supported by the literature and ones most strongly adopted within the Jordanian context, namely, the traditional business strategies of cost and quality. This study measured business strategy using five items as shown in Appendix A. The items were previously used and validated in studies like (Cragg et al., 2002; and Joshi et al., 2003) of strategic alignment.

strategy, thirdly, the alignment between HR strategy and manufacturing strategy, and fourthly, the overall strategic alignment. Thus the study's major proposition was: "manufacturing firms that achieve high alignment among their strategies (business, manufacturing, and human resource) are more likely to perform better than those that do not".

It should be pointed out that the above proposition only links alignment with performance. This proposition does not imply a direct link between business strategy and performance or between functional strategies (manufacturing and HR) and performance. This study adopts Cragg et al., (2002) view which points out that any link between strategy and performance is via alignment. For a business strategy or a functional strategy to directly influence performance would imply that some specific strategy must be superior. Consequently, all firms in the same industrial sector/market would adopt the same strategy. Instead, the impact on performance of business and functional strategies comes from their alignment.

This study is based on exploring and measuring the following four propositions:

1- The manufacturing-business alignment and its influence on performance.

2- The HR-business alignment and its influence on performance,.

3- The HR-manufacturing alignment and its influence on performance,.

4- The overall alignment and its influence on performance.

In order test these propositions, this study used the "system" model in reporting alignment scores which involves the computation of a single overall alignment profile or score. Also, this study used the moderation approach rather than other approaches to measure alignment.

4- Research Design:

A- The Research Instrument:

The research proposition incorporates three main variables. These are: business strategy, manufacturing strategy and HR strategy. Also, the impact of these strategies on organizational performance via manufacturing-business alignment, HR-business alignment, and HR-manufacturing alignment will be investigated, each of which were operationalized as follow.

found that there is a significant positive relation between manufacturing-business alignment and the improvement of business performance.

In the field of HR strategy, the need for alignment is also emphasized. Kathuria and Partovi (2000) examined how workforce management practices should be aligned with both the process technology of a manufacturing plant, and its competitive priorities. Similarly, Youndt et al., (1996) stated that HR systems can substantially influence performance when aligned with appropriate manufacturing strategies. Also, Santos (2000) clarified how human resource management practices are aligned to business strategies based on cost reduction, quality, delivery performance and product innovation. Baker (1999) emphasizes that adopting a strategic human resource management (SHRM) approach necessitates the alignment of HR strategies with overall business strategy, because without a clear overall strategy into which a (SHRM) approach can be integrated, then SHRM is not possible.

In the realm of addressing the alignment issue, Venkatraman (1989) described different models and measurement approaches in addressing the alignment concept. First, the "system" model which involves the computation of a single overall alignment profile or score. Second, the "bivariate" model rests on the premise that overall alignment could be meaningfully disaggregated into components examining particular dimensions. From a measurement approach perspective, alignment could be calculated by using moderation or matching approaches. Moderation approaches utilized interaction terms or weighted scores, while matching approaches utilized differences scores in the calculation of alignment. However, the literature suggests that systems approaches are superior to bivariate approaches, and that moderation approaches are superior to matching approaches (Chan et al., 1997).

3- Research Framework:

This study aimed to explore and measure the relationship between alignment and organizational performance; the manufacturing firms within Al-Hassan Industrial Estate in Jordan; based on the argument that strategic alignment has performance implications. More specifically, the study aims at exploring and measuring four aspects of strategic alignment, firstly, the alignment between business strategy and manufacturing strategy, secondly, the alignment between business strategy and HR

external marketplace as well as decide how to best structure internal arrangement of the firm to execute this market positioning strategy, while functional integration seeks consistency and reinforcement among managerial functions within a corporation's organizational structure.

The importance of alignment has been well known and documented since the late 1970s (Luftman et al., 1999). The business literature repeatedly discusses the importance and overall organizational effectiveness of strategic alignment for successful functional operations and business unit operations (Chan et al., 1997). The concept of alignment has received considerable attention by researchers who investigated and measured the alignment among business strategy, information technology/information system (IT/IS) strategy, marketing strategy, manufacturing strategy, and human resource (HR) practices, and the effect of alignment on performance (Jermais and Gani, 2004; and Joshi et al., 2003).

In the field of manufacturing strategy, the need for alignment is emphasized. Skinner's (1974) pioneering work in the field, supported by Wheelwright (1984) and Swamidass (1986), concludes that manufacturing strategy needs to be developed and in total alignment with the firm's goals and strategies. Wheelwright (1984), states that an effective manufacturing strategy is not necessarily one that promises the maximum efficiency, or engineering perfection, but rather one "that fits the business, that is, one that strives for consistency between its capabilities and policies and the business's competitive advantage". In an exploratory study, Schroeder et al., (1986) found that manufacturing mission was usually aligned with business strategy. Hayes and Wheelwright (1984) have argued that alignment between a firm's strategies at the business and functional levels is expected to have a positive impact on performance. While alluding to the indirect link between alignment and performance, these earlier studies in the operations field did not explicitly study the alignment-performance relationship. Recent studies, however, have started to explicitly examine the alignment-performance relationship. Papke-Shields and Malhotra (2001) found influence and involvement of manufacturing executives to affect alignment, which in turn, affects business performance. Similarly, in another recent study, Lindman et al., (2001) found that consensus among managers regarding the strategic business unit's (SBU's) overall competitive strategy was positively related with manufacturing task consensus, which, in turn, was positively related to SBU performance. Also, Sun and Hong (2002)

The present paper focus on exploring and measuring strategic alignment within manufacturing organizations operating in a qualified industrial zone (Al-Hassan Industrial Estate) in Jordan. Also, the study aims at investigating the relationship between alignment and performance. The paper was structured as follows. After the introduction (Section 1), the literature will be reviewed in Section 2 and research framework will be introduced in Section 3. The research design and research methodology will be discussed in Sections 4 and 5, respectively. The data analysis and the results will be reported in Section 6. The last section will include a brief conclusions and implications.

2- Literature Review:

As early as 1974, Skinner had implicitly conceptualized the need for "strategic alignment" or consensus of competitive priorities throughout the manufacturing organization (Skinner, 1974). The fundamental proposition of strategic alignment is that organizational performance is the consequence of fit between two or more factors such as strategy, structure, technology, culture and environment. Strategic alignment is achieved when various levels of employees within an organization agree on what is most important for the organization to succeed. In other words, strategic alignment is the level of agreement within an organization regarding the relative importance of cost, quality, delivery and flexibility to the organization's operational goals (Joshi et al., 2003). Alignment requires a shared understanding of organizational objectives by functional managers and the need to change functional objectives as corporate strategy evolves. Most authors suggest that an important corollary of achieving strategic alignment is presumed to be enhanced organizational performance, just as misalignment is expected to undermine performance (Ward et al., 1996).

The fundamental view of fit propounded by strategic management researchers and organization theorists is that it involves a search for aligning the organization with its environment and arranging resources to support that alignment (Miles and Snow, 1984). The concept of strategic fit addresses issues of business scope, distinctive competencies, and business governance. One of the key factors in alignment is the close linkage of functional operations and business strategy (Reich and Benbasat, 1996). Henderson and Venkatuman (1991) defined strategic alignment as a combination of strategic fit and functional integration. Strategic fit recognizes the need to make choices that both position the firm in an

has many pseudonyms. It is also termed fit, integration, bridge, harmony fusion and linkage (Avison et al., 2004). This concept of consensus or alignment is a central theme in the field of strategic management. For instance, when formulating corporate strategy, it is important to fit or align the organization's strategy with an internal appraisal of the firm and to an external assessment of environment opportunities and threats. Porter's (1990) contention that a firm's competitive advantage rests on its ability to organize, perform, and coordinate discrete activities so that they add value for customers is an argument for alignment. All aspects of the firm's organizational structure and management processes must be consistent and reinforcing in order to maintain competitiveness, develop flexibility, facilitate learning, legitimize diversity, manage complexity, and build commitment. Therefore, strategic alignment is important not only in developing strategies but also in their implementation. Implementation is fostered by aligning and adjusting key systems, processes, and decisions within the firm, including reward systems, information systems, resource allocations, corporate culture, and organizational objectives and priorities (Joshi et al., 2003). Firms whose strategy and structure are aligned should be less vulnerable to external change and internal inefficiencies and should thus perform better. Attention to creating or maintaining alignment is crucial because when functional decisions create misalignment with business strategy, firms can lose sales and market share.

The pace of globalization, the need to expand market share, and the acceleration of strategic alliances will make managing realignment an urgent and familiar process for more companies in the future. The ability of firms operating in global markets to adjust their internal business strategies and management practices to changing external conditions is crucial for increasing revenues and gaining market share (Rondinelli et al., 2001). Therefore, companies operating in Industrial Parks are characterized as being able to compete globally according to international standards. In order to compete globally, these companies need to take every advantage they can to remain competitive in today's environment. This new competitive environment requires companies' ability to create value for their customers and to differentiate themselves from their competitors through the formulation of a clear business strategy (Jermais and Gani, 2004). However, a clear business strategy is necessary but not a sufficient condition, because a business strategy must be supported by appropriate organizational factors in order to achieve competitive advantage and to ensure high performance (Jermias and Gani, 2004).

An Empirical Study of Strategic Alignment Between Human Resources, Manufacturing, and Business Strategies: Its Influence on Business Performance

Loay Salhieh Jamal Abu-Doleh.

Business Administration Dept.
Faculty of Economic and Administrative Sciences
Yarmouk University, Jordan.

Abstract:

The literature suggests that firms cannot be competitive if their business and functional strategies are not aligned. In theory, strategies at the functional level must align with and support business level strategies. This study focused on measuring and exploring the proposition regarding the alignment-performance relationship which states that alignment is presumed to contribute to enhanced organizational performance, just as misalignment is expected to undermine performance. The results based on a sample of manufacturing firms from Al-Hassan Industrial Estate in Jordan, include: (1) the alignment of manufacturing strategy, HR strategy and business strategy positively influences the improvement of business performances; and (2) the strategic (overall) alignment also positively influences the improvement of business performances. The conclusion is that only when functional strategies and business strategy are in alignment, can organizational functions contribute to the improvement of business performance and business objectives can be achieved.

1- Introduction:

Strategic management is concerned with policy decisions affecting the entire organization, with the overall objective being to position the organization to deal effectively with its environment. One of the research streams in strategic management has focused on strategic alignment and its impact on performance (Joshi et al., 2003). Strategic alignment is based on the resource-based view of the firm which stresses the importance of firm-specific resources, with emphasis on links among strategy, internal resources of the firm and performance (Khatri, 2000). Strategic alignment

تم تسلم البحث في مارس 2005، وقُبل للنشر في يونيو 2005.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية- وهران.

عنوان
حي باهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانيا- وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: 83 97 41 (06) (213)
(213) (06) 41 05 88
الفاكس : 82 97 41 (06) (213)
التلكس : 865 21
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطبيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية.إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة المصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قدوز

ملخصات الرسائل الجامعية



المجلة العربية للعلوم الادارية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت - دولة الكويت
علمية محكمة تعنى بنشر الأبحاث الأصيلة في مجال العلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ. د. حسني إبراهيم حمدي

- صدر العدد الأول في نوفمبر 1993
- تصدر كل أربعة أشهر ابتداء من يناير 1999م
- تهدف المجلة إلى المساهمة في تطوير ونشر الفكر الاداري والممارسات الادارية على مستوى الوطن العربي.
- تقبل المجلة الأبحاث الأصيلة والمبتكرة في مجالات الادارة، المحاسبة، التمويل والاستثمار، التسويق، نظم المعلومات الادارية، الأساليب الكمية في الادارة، الادارة الصناعية، الادارة العامة، الاقتصاد الاداري، وغيرها من المجالات المرتبطة بتطوير المعرفة والممارسات الادارية.

يسر المجلة دعوتكم للمساهمة في أحد أبوابها التالية:

- الأبحاث
- مراجعات الكتب
- ملخصات الرسائل الجامعية
- الحالات الادارية العملية
- تقارير عن الندوات والمؤتمرات العلمية.

الاشتراكات

الكويت 3 دينار للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول العربية 4 للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول الأجنبية 15 دولاراً للأفراد
60 دولاراً للمؤسسات

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير على العنوان التالي:
المجلة العربية للعلوم الإدارية
جامعة الكويت
ص. ب: 28558 الصفاة
دولة الكويت
هاتف/فاكس: 4817028 أو 4846843
داخلي 4415-4416

تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة: نمـوذج مقتـرح*

د. أماني السيد أحمد البري
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس
جمهورية مصر العربية

مقدمـــة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيرات سريعة ومتلاحقة في العقد الأول من هذا القرن تفوق كل تصور وخيال مما يعطى أهمية كبرى للإدارة باعتبارها في مقدمة العوامل التي يمكن أن تغير وضع ومكانة أي شعب من الشعوب، ولقد مرت مصر بمرحلة تحول اقتصادي من التخطيط المركزي إلى آليات السوق، وعلى الرغم من هذا التحول إلا أننا لازلنا في حاجة كبيره إلى تغير أسلوب إدارة المنظمات بطريقة ذات توجه عالمي يمكنها الوقوف أمام المنافسة العالمية المتزايدة.

إن المتأمل لظروف العالم الحالية يجد العديد من التحديات التي يجب أن نواجهها في المستقبل القريب والتي منها على سبيل المثال:

1- حدوث ندرة في الموارد بصفة عامة.

2- اشتداد المنافسة المحلية والعالمية.

3- تزايد الكوارث والأزمات الدولية والتغيرات السياسية المتوالية.

4- تلوث البيئة وزيادة المشكلات البيئية.

5- التحول من الاهتمامات المحلية والقومية إلى العالمية (عبد الشافى محمد، 1995).

6- تنامي وتعاظم تأثير التكتلات الاقتصادية الضخمة.

* رســالة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. مقدمة من: أماني السيد أحمد البرى، تحت إشراف: أ.د عايدة نخلة – أستاذ التسويق بكلية التجارة جامعة عين شمس، 2005.

7- تزايد معدلات التطور التقني والتكنولوجي وتزايد معدل كثافة التكنولوجيا.

8- تزايد الاعتماد على الفكر والابتكار والبحث والتطوير.

9- تنامي وتعاظم تأثير الشركات العالمية العملاقة.

10- زيادة التأكيد على حرية التجارة وتضائل العوائق الجمركية.

11- نمو وتعاظم دور وتأثير وسائل الاتصال والإعلام.

12- ازدياد دور وأهمية البحث والتطوير التكنولوجي في أي مشروع عما كان عليه من قبل في أي مجتمع صناعي.

ولاشك أن المتغيرات العالمية الجديدة تفرض ضغوطًا كبيرة على مختلف أنواع المنظمات من أجل إحداث التغير وذلك لإحداث التوافق مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها الواقع العالمي الجديد .

ويؤكد (سيد عيسى، 1996) بأنه بعد إقرار اتفاقيات الجات عام 1995 وما يعرف بعصر ما بعد اتفاقيات الجات، والذي ستحظر فيه جميع أساليب الحماية والدعم والحواجز الجمركية وغير الجمركية خلال فترة انتقالية وجيزة وتصبح فيها الحدود الوطنية للدولة مفتوحة لتدفق السلع والخدمات كما أصبحت مفتوحة بالفعل أمام موجات البث المكتوب والمسموع والمرئي عبر الأقمار الصناعية، وسيصبح العالم مركزًا للصراع بين الدول تتم فيها التصفيات لصالح الأقوياء. وفي هذا العالم ستكون الريادة للمبتكر الفكري Creator، والمبدع الفني Innovator، ويأتي بعدهم الملاحقون والمقلدون Imitator، ويلهث خلفهم في مؤخرة الركب المتخلفون Laggards.

ويرى (Zhaung, 1995) إن الابتكار أصبح هو الحل الوحيد والحاسم الذي يستطيع تحويل الفرص المتولدة عن طريق التكنولوجيا المتقدمة التي يستخدمها العالم اليوم إلى رأس مال حقيقي للمنظمة، حيث إنه يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات.

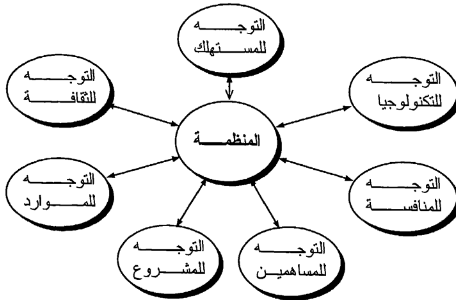
كما يرى بيتر دراكر (Drucker, 1985) إن الابتكار ليس علمًا أو تكنولوجيا، ولكنه قيمة، كما أن الابتكار لا يحدث في داخل المنظمة ولكنة تغيير في الخارج، فمقياس الابتكار هو في واقعة وتأثيره على البيئة، ولذا يجب أن يتركز الابتكار في أي منشأة عمل على السوق دائمًا. والابتكار الذي يتركز على المنتج وحده قد ينتج عجائب تكنولوجيا، ولكنه سينتج عائدًا مخيبًا للآمال كما أنه قد ينتج منتجات لا يتقبلها السوق.

إن التجديد في حد ذاته لا يضمن النجاح، فالسوق مقبرة للعديد من الأفكار المبتكرة البراقة التي فشلت في مرحلة من مراحل التسويق بدءًا من التصور المبدئي حتى لحظة وصول المنتج إلى مكان العرض (أوبرى ويلسون، 1995).

ومن هنا وجب على المنظمات أن تضع في اعتبارها كل المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة وأن تحاول وضع نظام غير تقليدي للتغير يمكنها من التفكير الابتكاري الخلاق للتغلب على ما يعتريها من تغيرات بيئية محيطة بها، كل هذا في ظل توجه نحو السوق الذي تعمل فيه حتى تتمكن من تحسين قدراتها على الأداء المستمر والمنافسة العالمية.

وبالرغم من أن المفهوم التسويقي – كفلسفة للمنظمات – يعتبر حجر الزاوية في مجالي التسويق والإدارة الاستراتيجية، فإن الاهتمام بتنمية ووضع الإطار الذي يمكن من تفهم الكيفية التي يتم بها تطبيقه داخل المنظمات يعتبر حديثًا نسبيًا (الصحن، 1998) ولقد أشار كلاً من: (Kohli & Jaworski, 1990) إلى أن تنفيذ المفهوم التسويقي لا يلقى الاهتمام الكافي، فنتائج الدراسات على المستوى العالمي متضاربة في هذا الصدد، فمنها ما يؤكد قيام الغالبية من المنظمات بتبني فلسفة التوجه بالمستهلك، ومنها ما يؤكد أن معظم المنظمات مازالت متوجهة بالإنتاج.

ويرى (Paulschumann, 1994) إن التنظيمات تعتمد في إدارتها على سبع سمات، وتمثل السمات السبع هذه خواص المنظمات الناجحة وتتفاوت هذه بين المنظمات المختلفة، حيث تطبق بدرجات متفاوتة ونقطة التركيز على أي سمة من هذه السمات تصبح بمثابة القوة الدافعة التي تحرك هذا التنظيم. ويوضح الشكل التالي هذه السمات:



Source: Paul Schumann & Others "*Innovate the Seven traits of Successful Organization*", McGraw. Hill Inc. 1994 , P.184

شكل (1) السمات السبع للمنظمات

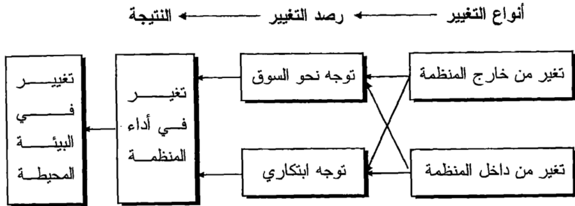
ومن خلال الشكل السابق نجد أن معظم سمات المنظمات الناجحة كما وصفها Paul Schumann تتركز في جانبين أساسيين هما:

1- التوجه نحو السوق، بما يحويه ذلك من توجه نحو المستهلك والمنافسين و الثقافة.

2- التوجه الابتكاري، بما يحويه ذلك من توجه نحو التكنولوجيا والمشروع ونحو صالح المساهمين.

وهذان الجانبان هما الجانبان الأساسيان لإحداث التغيير الممكن والهام في المنظمة حيث يمثل التوجه نحو السوق بكل مكوناته كل التغيرات التي تحدث من خارج وداخل المنظمة ويمكن أن تؤثر فيها.

أما التوجه الابتكاري فيمثل كل التغيرات الهامة والمؤثرة والتي تحدث من داخل المنظمة نفسها وما يؤثر فيها من الخارج بحيث تصب في النهاية على البيئة المحيطة بها وتحدث تأثيرًا بها.



المصدر: من إعداد الباحثة.

شكل (2) أنواع التغيير وتأثيرها على أداء المنظمة

ومن هنا تأتي فكرة البحث في وضع نموذج يساعد الشركات الصناعية المصرية على تحسين مستوى الأداء العام بها وذلك عن طريق استخدام بُعدي التوجه الابتكاري والتوجه نحو السوق.

مشكلة البحث:

1- على المستوى العام:

كيف يمكن الوصول إلى نموذج عام قابل للتطبيق لتحسين أداء شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، وذلك عن طريق استخدام التوجه الابتكاري للمنظمات كمتغير وسيط بين توجه هذه المنظمات للسوق وبين أدائها.

2- على المستوى التطبيقي:

انخفاض التوجه السوقي لدى شركات الدراسة، وكذلك انخفاض مستويات الأداء، وكيف يمكن زيادة توجه هذه المنظمات نحو السوق، وكذلك زيادة درجة توجهها الابتكاري لتحسين الربحية والنصيب السوقي وزيادة نسبة الصادرات لديها بما يعود عليها بتحسين الأداء العام لها.

أهداف البحث:

1- اقتراح وضع نموذج متكامل لتوضيح دور التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه المنظمة نحو السوق وبين مستوى أدائها.

2- توضيح تأثير الاهتمام بكل من النشاط الابتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين أدائه وتدعيم قدرته التنافسية.

فروض البحث:

اعتمد البحث على مجموعة الفروض التالية:

1- هناك علاقة معنوية بين خصائص المنظمة من حيث (القطاع – العمر الزمني – نوع السلعة – حجم المنظمة) وبين مستوى توجه المنظمة نحو السوق، أي أنه هناك اختلافات بالنسبة لدرجة توجه المنظمة نحو السوق وذلك بالنسبة لنوع القطاع وكذلك نوع السلع المنتجة، والعمر الزمني للمنظمة وحجم المنظمة.

2- هناك علاقة معنوية بين خصائص الإدارة من حيث (درجة التفاعل بين الرؤساء والمرءوسين – درجة الرسمية المستخدمة – درجة المخاطرة) وبين درجة توجه المنظمة نحو السوق، أي أنه كلما زادت درجة التفاعل بين الرؤساء والمرءوسين وكلما نقصت درجة الرسمية المستخدمة، كلما زادت درجة المخاطرة كلما زادت درجة توجه المنظمة نحو السوق.

3- هناك علاقة معنوية بين خصائص السوق الذي تعمل به المنظمة من حيث (درجة اضطراب السوق – درجة التغير التكنولوجي – شدة المنافسة) وبين درجة توجه المنظمة نحو السوق، أي أنه كلما زادت كلاً من درجة اضطراب السوق ودرجة التغير التكنولوجي وشدة المنافسة داخل السوق، كلما زادت درجة توجه المنظمة نحو السوق.

4- هناك علاقة معنوية بين درجة توجه المنظمة نحو السوق وبين التوجه الابتكاري للمنظمة.

5- هناك علاقة معنوية بين درجة توجه المنظمة نحو السوق وبين أداء المنظمة.

6- كلما زاد التوجه الابتكاري للمنظمة بصورة عامة كلما تحسنت العلاقة بين توجه المنظمة نحو السوق وبين أداء المنظمة.

أهمية البحث:

1- يربط بين أهمية زيادة قدرات الشركات الصناعية للغزل والنسيج والملابس من حيث الابتكارية ودرجة توجهها للسوق بما يساعد على تحسين الأداء الصناعي لتلك الشركات.

2- يلقى الضوء على إمكانية إحداث التغيير في طرق الأداء بما يحسن من الأداء الصناعي للشركات بشكل فعلى وقوى.

3- يعمل على إيجاد منافذ وأفكار جديدة لتحسين مستويات التصدير لشركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة.

حدود البحث:

شمل البحث المحافظات الست الآتي ذكرهم:

(القاهرة – الجيزة – الغربية – الإسكندرية – الشرقية – القليوبية)

- حيث تضم هذه المحافظات 66% من مجتمع البحث كما تضم أكبر وأهم المناطق الصناعية الكبرى.

- شمل البحث كلاً من شركات القطاع العام والخاص مع أخذ عينة ممثلة لكل منهما.

خطة البحث:

اعتمد البحث في إعداده على الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية على النحو التالي:

1- **الدراسة النظرية:** والتي تمت من خلال جمع المادة العلمية المرتبطة بموضوع البحث من مصادرها المختلفة، كذلك شملت الحصول على البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث.

2- **الدراسة الميدانية:** حيث تم سحب عينة طبقية ممثلة لمجتمع البحث، وقد تم الاستعانة بملء قائمة استقصاء على وحدات المعاينة المطلوبة وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يتفق مع أهداف البحث وموضوعه.

نتائج البحث:

1- توصل البحث إلى نموذج مقترح من قبل الباحثة يمكن استخدامه وتطبيقه على شركات الدراسة لتحسين الأداء التسويقي لها، وذلك بالاعتماد على متغيرات التوجه الابتكاري كمتغيرات وسيطة، وكذلك باستخدام متغيرات التوجه بالسوق كمتغيرات مؤثرة على هذه العلاقة.

2- أظهر البحث انخفاض درجة التوجه الابتكاري بصورة عامة لدى شركات الدراسة وإن تميزت شركات القطاع الخاص بعض الشيء عن شركات القطاع العام.

3- كذلك توصل البحث إلى انخفاض درجة التوجه السوقي بالنسبة لشركات عينة البحث على مستوى كل من القطاع العام والخاص وإلى انخفاض متغير الاستجابة للمعلومات خاصة وذلك رغم الاهتمام بتوليد المعلومات داخل شركات البحث إلا أن تفعيل تلك المعلومات والاستفادة منها لم يتم بالمستوى المطلوب والضروري حتى يمكن تحسين الأداء.

4- كذلك توصل البحث إلى أن استخدام متغيرات التوجه الابتكاري جميعًا تساعد على تحسين العلاقة بين توجه المنظمة نحو السوق وأداء المنظمة بما يمكن من رفع مستويات الأداء لدى شركات الدراسة.

توصيات البحث:

تهدف هذه التوصيات إلى رفع مستويات الأداء لشركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في مصر حتى يمكنها تبنى مفاهيم وفلسفات جديدة تساعدها على الاستمرارية والبقاء بقوة في المنافسة العالمية القادمة إليها وذلك بما يحقق لها ولمصرنا العزيزة الخير والنماء والاستمرار.

1- التوصية الرئيسة للبحث:

استخدام النموذج المقترح والذي يعتمد على إدخال متغير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط وفاعل لتحسين العلاقة بين توجه المنظمات السابق الإشارة إليها نحو السوق وبين أداء المنظمات المتمثل في الربحية والنصيب السوقي ونسبة الصادرات التي تقدمها المنظمة .

2- التوصيات التفصيلية للبحث:

أ- توصيات خاصة بالقطاع النسجي ككل:

1- إنشاء مجلس أعلى للغزل والنسيج يتولى وضع السياسات الخاصة بمستقبل هذه الصناعة مع إيجاد آليات للتنسيق مع أصحاب الشركات والعاملين بهذه الصناعة بهدف سرعة الاستجابة لحل المشاكل

كما يجب أن يتضمن هذا المجلس خدمه معلوماتية خاصة لشركات الغــزل والنسـيج والملابـس الجاهزة تمدهم بأحدث المعلومات الخاصة بالتطورات في الصناعة وكذلك المعلومات عن الأسواق الخارجية التي يمكنهم التصدير إليها وظروف تلك الأسواق وكيف يمكن الوصول إليها وماهي أهم المنتجات التي تحتاجها هذه الأسواق كذلك مدهم بالمعلومات التي توضح ملامح تلــك الأســواق وطبيعة العملاء بها حتى يمكن للشركات التي ترغب في زيــادة صــادراتها معرفــة الأســواق الخارجية الهامة لهذه الصناعة.

2- استخدام المنتجات المعلوماتية وطرق الاتصال الإلكترونية التي تربط بــين مختلــف الشــركات والمجلس الأعلى للغزل والنسيج حتى يمكن توفير كافة المعلومات المطلوبة مــع تــوفير الوقــت والجهد في عملية تبادل المعلومات.

3- إنشاء مراكز تدريب ذات مستوى عالي تتبع المجلس السابق مع الاستعانة بأكبر الخبرات العالمية لإعداد الكوادر الجديدة وذات الخبرة التي يمكنها أن تكون مصدرًا للابتكار المباشــر فــي تلــك الصناعة دونما تقليد للآخرين سواء كان ذلك في مجال التصميم وخاصة بالنسبة للأقمشة المنسوجة والملابس الجاهزة أو في مجال تحديث العمليات الإنتاجية أو في مجال التسويق وإيجــاد الطــرق الجديدة للعمليات التسويقية وكذلك في مجال تقديم الموضات مع محاولة إنشــاء أســماء تجاريــة خاصة بصناعاتنا الوطنية في هذا المجال.

4- وضع سياسات جديدة وحازمة للحد من الإغراق في المنتجات النسيجية ومنــع تهريــب الســلع المنافسة بكل الطرق والوسائل وذلك حفاظًا على المنتج المصري.

5- وضع نظام لتحديث الصناعة النسيجية وذلك عن طريق تحديث الماكينــات والآلات والمعــدات المتقادمة في هذا القطاع مع إمكانية تقديم القروض اللازمة لذلك للشركات التي ترغب مع جعــل هذا بفائدة ميسرة للمنتجين بما يمكنهم من تطوير مصانعهم وبما يحقق لهم القدرة على النهــوض والمنافسة دون تحمل أعباء مالية عالية.

6- تشجيع الاستثمار الأجنبي في تلك الصناعة وذلك عن طريق حل المشاكل والتعقيدات التي تقف أمام المستثمر الأجنبي حيث يأخذ المستثمر وقتًا طويلاً في استخراج الموافقات اللازمــة بينمــا نجده في دولة أخرى مثل الإمارات العربية مثلاً يأخذ يومًا واحدًا فقط في استخراج الموافقة من أجل الاستثمار.

7- تشجيع الشراكة مع الدول الأخرى في اتفاقيات خاصة بصناعة النسيج مثل اتفاقية الكويز، الشراكة المصرية الأوروبية بما يساعد على تطوير الصناعة وفتح أسواق جديدة أمام الشركات وبما يساعد على نقل الخبرات والتقنيات الحديثة لتلك الصناعة.

8- إيجاد همزة وصل مستمرة بين صناعة النسيج والجامعات والمراكز البحثية مع إنشاء كلية أو معهد متخصص في هندسة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة وأن يكون من بين أهداف هذه الكلية العلمية هو تخريج الكوادر المدربة والتي يمكنها القيام بالأعمال بشكل ابتكاري جديد غير تقليدي حتى يمكنها أن تضيف إلى تلك الصناعة.

9- وضع نظم غير تقليدية لإدارة إعادة هيكلة الصناعة النسيجية مع الاهتمام بصناعة الموضة حيث إنها أكبر تعظيم لقيمة الإنتاج في تلك الصناعة حيث يمكنها أن تحقق أعلى قيمة مضافة مع العمل على إيجاد الزيارات المستمرة للمعارض الدولية والتعاون مع بيوت الأزياء والهيئات الدولية المتخصصة في الموضة.

10- إنشاء مركز متخصص يعمل على علاج مشكلات ومعوقات الصناعة النسيجية حيث يمكنه التعامل مع كل المشكلات التي تطرأ لدى أي من شركات القطاع ومحاولة إيجاد الحلول الفاعلة لها حتى تقف عثرة أمام تقدم الشركات وتطورها سواء كانت تلك المشكلات مشكلات مالية أو إنتاجية أو تسويقية بحيث يكون لدى هذا المركز الخبرات العلمية التي تساعد على ذلك.

11- إيجاد وسائل وطرق لعلاج مشكلات الضرائب والجمارك والإجراءات الروتينية وفوائد البنوك التي تعوق عمل العديد من المنظمات النسيجية وذلك من أجل إعطاء دفعة قوية للعاملين في هذا القطاع للتطور والنهوض حيث يعتبر القطاع من أهم القطاعات الإنتاجية الصناعية في مصر.

ب- توصيات خاصة بالشركات محل الدراسة:

1- زيادة درجة التوجه السوقي للمنظمات محل الدراسة وذلك عن طريق ترسيخ مبدأ التوجه بالسوق ويمكن ذلك عن طريق:

- زيادة معدلات توليد المعلومات لدى المنظمات سواء كان ذلك من المصادر الرسمية أو الغير رسمية حتى يمكنها الحصول على ما تحتاج إليه من معلومات عن الأسواق الخارجية.
- الاهتمام بآراء العملاء واقتراحاتهم وشكواهم على كل المستويات.

- جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين والأسواق وذلك بالطرق التقليدية والغير تقليدية.
- عمل التقارير الدورية التي توضح مدى رضاء العملاء والمتعاملين مع الشركة عن مستوى جودة المنتجات.
- تحسين طرق تبادل المعلومات داخل المنظمات وذلك باستخدام الطرق الآلية والإلكترونية في المعاملات الداخلية وخاصة في الشركات الكبيرة لضمان سرعة وجودة تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة مما يفعل من قيمة تلك المعلومات ويساعد على سرعة اتخاذ القرارات الداخلية الهامة لدى شركات الدراسة.
- تحسين مستويات الاستجابة للمعلومات التي تصل إلى الشركات وذلك عن طريق سرعة استغلال الفرص المتاحة والاهتمام بكل ما يرد إلى الشركات من معلومات وخاصة عن السوق الخارجي ومحاولة القيام بردود أفعال سريعة لتلك المعلومات سواء بمقابلة احتياجات الأسواق أو بتحسين الجودة أو باختراق أسواق جديدة مما يزيد من القدرة التنافسية لتلك الشركات.

2- زيادة درجة التوجه الابتكاري للمنظمات محل الدراسة حيث يعتبر التوجه الابتكاري أحد أهم العناصر فاعلية في تلك الصناعة ويمكن ذلك عن طريق:

- نشر المناخ التنظيمي الملائم والمشجع على الابتكار.
- تدريب الكوادر الفنية لدى تلك الشركات على الابتكار والإبداع وتوليد الأفكار.
- تدريب المديرين بالشركات محل الدراسة على منح العاملين حرية إبداء الفكر والرأي وعلى دفع الابتكاريون لديهم حتى يمكن لمنظماتهم أن تكون أكثر إبداعًا وأن تحسن من مستويات الأداء لديها.
- الاستعانه بالخبراء القادرين علميًا على منح مساعدات فنية للشركات الصناعية بما يؤهلها للابتكار الذاتي.
- تشجيع تبادل الخبرات مع الشركات المماثلة الخارجية لرصد الرؤى والمحاولات التي تقوم بها تلك الشركات من أجل التجدد والتحسين المستمر.
- زيادة ميزانيات البحوث والتطوير بتلك الشركات حتى يمكن للعاملين بها من تقديم ما يفيد منظماتهم من أبحاث ومنتجات جديدة.

- تحديث المصانع الخاصة بشركات الدراسة والتي تحتاج إلى ذلك حتى يمكنها رفع جودة المنتجات المقدمة وكذلك العمليات الإنتاجية المستخدمة مع وضع استراتيجية فاعلة داخل الشركة لتحديث الآلات والمعدات بصورة دائمة أو مستمرة حتى لا يؤدى التقادم في تلك الآلات إلى التعثر في استمرارية تقديم المنتجات ذات الجودة العالية للأسواق.

3- يجب على الإدارة العليا بشركات البحث إعادة النظر في تطبيقها لبعض المفاهيم الهامة والتي يجب ترسيخها داخل المنظمة مثل مفهوم التوجه بالسوق، كذلك التغير والمرونة والتحديث والبعد عن التقيد بالمفاهيم العتيقة والتي لا تغير من أداء هذه الشركات وذلك بما يخدم الشركة في التكيف والتوافق مع المتغيرات العالمية وبما يضمن التحسين المستمر لأدائها.

4- يجب الاهتمام باختيار العاملين بالشركات محل البحث مما يكون لديهم حس ابتكاري وإبداعي وقدرات فنية عالية تمكن الشركة بعد ذلك من الاستفادة من هذه القدرات مستقبلاً وتطويعها بما يخدم أهداف المنظمة، وكذلك العمل على تدريب هؤلاء الأفراد التدريب المناسب بما يثقل من كفاءتهم ويحسن من أدائهم فتكون لديهم القدرة على الإحساس للتغيرات المحيطة بها فيستطيعون المساهمة في تحسين حالة المنظمة ويساعدونها على النمو والاستمرارية بفاعلية وكفاءة.

5- كذلك يجب الاهتمام بترسيخ مبدأ الحرية للعاملين داخل الشركات وذلك بإبداء الآراء والأفكار والتعود على احترام آراء الآخرين والاستماع إليهم سواء كانوا من صغار أو كبار العاملين لدى الشركة لأن التفاعل المستمر بين الرؤساء والمرءوسين من شأنه أن يساعد على الإبداع، وكذلك على تحقيق درجة عالية من التوجه بالسوق ومعرفة أسراره وتفاصيله، كذلك فإن هذا يساعد على حسن تبادل المعلومات وسرعته مما يجعل الاستجابة للمعلومات عالية ويحقق الهدف من التوجه السوقي داخل المنظمة.

6- زيادة قدرة الشركات محل الدراسة في الحصول على المعلومات سواء الخاصة بالعملاء أو المنافسين أو الأسواق الداخلية أو الخارجية بطرق غير تقليدية حيث إن الاعتماد على الطرق التقليدية وحدها لا تعطى معلومات كافية وخاصة في سلع مثل النسيج والملابس الجاهزة والتي يتطلب تطويرها معرفة معلومات عن المجتمعات التي ستتعامل معها المنظمة من حيث البيئة الثقافية والاجتماعية وأهم التغيرات التي تطرأ عليها ومعظم هذه المعلومات لا يمكن الوصول إليها إلا باستخدام طرق وأساليب غير تقليدية.



مجلة السودان للإدارة والتنمية

مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

أكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

عرض الكتاب



الإداري

دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة ـ مسقط ـ سلطنة عمان
ص.ب: ١٩٩٤ روي ـ الرمز البريدي ١١٢ ـ برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om ـ فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٣٨٦/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٢٥٢

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك
الاشتراك السنوي
• للأفراد: ٨ ريالات عُمانية.
• للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً عُمانيا.
الاسم: ....
العنوان: ....

الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين
الشركات في الدول العربية

أ.د. رفعت السيد العوضـــي
أستاذ الاقتصـــــاد
كلية التجارة – جامعة الأزهر

د. إسماعيل على بسيونـــى
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة الأزهر



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
القاهرة 2005

مع تصاعد وتيرة العولمة والشركات متعددة الجنسيات والتنافسية الجـادة علـى المسـتوى الإقليمي والدولي، برزت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى تكـتلات اقتصـادية عملاقـة لمواجهـة التحديات المتوقعة. ومن المؤكد أنه لن يصمد في وجه هذه التحديات سوى الشركات القوية التـي تلجأ إلى الاندماجات والتحالفات الاستراتيجية بين بعضها البعض .. وفي عالمنا العربي تصبح هذه المسألة قضية حياة أو موت. من هنا تأتى أهمية هذا الكتاب "الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية" والذي صدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ويقـع فـي 406 صفحة من القطع المتوسط.

من منطلق وعي المنظمة بحاجة الدول العربية إلى الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين شركاتها ومؤسستها الاقتصادية، كان حرصها على إخراج هذه الدراسة لتكون بين يدي صناع القرار الاقتصادي في الشركات والحكومات العربية .. وقد جاءت هذه الدراسة التي قام بها كل من الأستاذ الدكتور/ رفعت العوضي، أستاذ الاقتصاد؛ والدكتور/ إسماعيل بسيوني، أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة الأزهر.

جاءت هذه الدراسة لتقدم مجمل الأفكار والقضايا والمعلومات الخاصة بعملية الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية .. وكم كانت المكتبة الإدارية والاقتصادية العربية في حاجة إلى مثل هذا الطرح المهم والذي يدور حول قضية الساعة على المستوى العربي والدولي.

إن موضوعا الاندماج والتحالف يتداخلان في كثير من التخصصات العلمية، وهو تداخل متنوع وعميق مع تخصص الاقتصاد وتخصص الإدارة على وجه الخصوص من بين كثير من الموضوعات. وقد لبى هذا البحث المتكامل مطالب طبيعة هذا الاندماج والتحالف حيث جمع البحث بينهما في دراسة واحدة وقام بكتابته أحد الأساتذة المتخصصين في الاقتصاد وأستاذ آخر متخصص في علوم الإدارة.

ينقسم الكتاب إلى جزأين، يتناول الأول الاندماج بين الشركات في البلاد العربية في ضوء الاندماجات العالمية. ويحتوي على أربعة فصول في كل فصل أربعة مباحث أي ما مجموعه ستة عشر مبحثًا.

يأتي الفصل الأول بعنوان "البيئة الدولية المحفزة على الاندماج". أما الفصل الثاني فيتناول "الاندماج بين الشركات والمصارف الكبرى في الدول المتقدمة". ويتناول الفصل الثالث "الحجج المؤيدة لاندماج الشركات في العالم العربي". ويتعرض الفصل الرابع "للاندماج بين الشركات في البلاد العرية مع استراتيجية مقترحة".

أما الجزء الثاني من الكتاب، فيتحدث عن التحالفات الاستراتيجية وأهميتها للشركات العربية في مرحلة العولمة والتكتلات الدولية. وينقسم هذا الجزء إلى ستة فصول، يتطرق الأول إلى "تعريف التحالفات الاستراتيجية وأنواعها وأسباب انتشارها وأسباب نجاحها وفشلها". أما الفصل الثاني فيدور حول "مزايا وعيوب التحالفات الاستراتيجية". والفصل الثالث عن "خطوات التحالفات الاستراتيجية" أي مراحل تكوين التحالف واختيار الحليف وهيكل التحالف. ويعتبر الفصل الرابع أهم فصول الجزء

الثاني حيث يتكلم عن "إدارة التحالف الاستراتيجي وقياس أداء التحالفات وبناء الثقة والإستراتيجية وإدارة المخاطر". أما الفصل الخامس، فيتناول "الدول العربية وحاجتها للاندماج والتحالفات الاستراتيجية والمعوقات التي تقف أمام التحالفات في الدول العربية مع استراتيجية مقترحة". ويمثل الفصل السادس خاتمة للكتاب، حيث يقدم بعض النصائح المفيدة للمديرين العرب الذين يرغبون في الدخول في تحالفات استراتيجية.

يقع الكتاب في 406 صفحة من القطع المتوسط وهو بحث قيم جدًا إجمالاً وتفصيلاً عن الاندماج بين الشركات والتحالفات الاستراتيجية.

إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

أ. د. عادل محمود الرشيد

أستاذ إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة اليرموك – الأردن



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

القاهرة 2006

يُنظر إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص Public and Private Sector Partnerships (PPP) باعتبارها أداة تطويرية ومنهجًا إداريًا تحديثيًا ووسيلة رئيسة من وســـائل تحقيـــق الحاكميـــة المتوازنة، والتنمية المستدامة التي تسعى إليها الدول المتطورة والنامية على السواء. وتســـتند أدبيـــات الشراكة إلى مداخل وتصورات ومفاهيم عديدة متداخلة ومتحولة، ساهمت بها كافة العلوم الاجتماعية. فضلاً عن أن مفاهيم الشراكة ونماذجها قائمة على مزيج من مجالي إدارة الأعمـــال والإدارة العامـــة، بتعدد وتنوع مدارسهما ومجالاتهما. الأمر الذي انعكس على تشـــعب وتنـــوع وتـــداخل الطروحـــات والتصورات المتعلقة بالشراكة، وكذلك تعدد وتنوع أشكال الشراكة ونماذجها ومستوياتها ومجالاتها.

لقد حظي موضوع الشراكة بأهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية والتنظيمية الحديثة، وبخاصة بعد أن تبين أن الكفاءة المنشودة في إدارة أنشطة المجتمع وبرامجه الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على الجمع بين مزايا كل من القطاعين العام والخاص، ولما بدا أنه من الصعب تحقيق الأهداف التنموية والتطويرية على أساس الممارسة المنفردة لأي من القطاعين. إذ أصبح تطوير تنظيمات تشاركية من القطاعين هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه الدول المتقدمة والنامية على السواء. كما تسعى هذه الدول إلى خلق البنى المؤسسية، والأنظمة، والتشريعات اللازمة لتبني التنظيمات التشاركية، وتطويرها، وزيادة خبراتها في ممارساتها، من أجل دفع عملية التنمية والتقدم فيها، ومن أجل تمكينها من مواكبة متطلبات أداء الأعمال على أساس معاصر يحقق الميزة التنافسية المنشودة.

يتم التركيز على موضوع الشراكة بحثًا وممارسة بعد أن تم توجيه النقد إلى سياسة الخصخصة Privatization، التي تم تبنيها في بقاع المعمورة منذ مطلع الثمانينيات من القرن الماضي، كوسيلة تهدف إلى معالجة ضعف كفاءة القطاع العام في إدارة المشروعات والمؤسسات الاقتصادية والتنموية والتطويرية، نظرًا لعدم إعطاء القطاع الخاص الأهداف المجتمعية اهتمامًا مماثلاً لأهدافه الربحية. تبرز أهمية الشراكة أيضًا في البحث والممارسة لأن الشراكة أحد الركائز الأساسية التي استند إليها مفهوم الإدارة العامة الجديدة New Public Management الذي ظهر في التسعينيات من القرن الماضي من أجل معالجة الإشكالات التي صاحبت سياسة الخصخصة. ويقوم هذا المفهوم على تبني القطاع العام لفلسفة القطاع الخاص في الإدارة والتنظيم، من أجل تطوير أداء القطاع العام، ولإعادة الثقة فيه، بعد أن تبين أن إدارته للعديد من الأنشطة وتوفيره العديد من الخدمات ضرورة مجتمعية قصوى، لا يمكن الاستغناء عنه بإحلال القطاع الخاص مكانه.

وتبين في فترة لاحقة أن مفهوم "الإدارة العامة الجديدة" غير كافٍ من أجل مواجهة متطلبات بيئة الأعمال الديناميكية والمنافسة المحتدمة، والعولمة، والانفتاح، والثورة المعلوماتية، وما ينتج عن ذلك من تداخل في الأعمال والأنشطة وميادينها، والحاجة إلى موارد، وإمكانات، وقدرات، وخبرات كلا القطاعين مجتمعين، حتى تتحقق الكفاءة في إدارة موارد المجتمع الاقتصادية وأنشطة الأعمال فيه. فضلاً عن أن المجتمعات المعاصرة تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة، وإلى تحقيق الحاكمية المتوازنة المُجسِّدة للمشاركة، والتكافؤ، والديمقراطية، وحرية الاختيار، والتي تقتضي تشارك كافة القطاعات المجتمعية في توجيه، وإدارة المشاريع والأعمال والبرامج، التي تسعى المجتمعات إلى

تطويرها وتنميتها من أجل خدمة أغراضها، على أساس ديمقراطي، وتشارك تعاوني، وحاكمية متوازنة، ومساءلة شفافة، ومنفعة متبادلة.

لأن موضوع الشراكة ما زال في طوره الانبثاقي، وأن المساهمات البحثية التأسيسية المفاهيمية والمدخلية ما زالت مستمرة فيه، فإنه لا يوجد بين الباحثين المهتمين اتفاق على قواعد ومبادئ عامة، تحكم إدارة وتنظيم الأشكال العديدة والمتنوعة من الشراكات، بين القطاعين العام والخاص (بمفهومه الواسع الذي يشمل - إضافة إلى القطاعات الربحية - القطاعات التطوعية، ومنظمات المجتمع المدني الأخرى). إذ إن المتوفر من الدراسات عبارة عن طروحات متباينة، وتصورات متفاوتة، ومداخل متعددة تُحاول تلمّس الطريق نحو ما يمكن أن يؤسس لموضوع الشراكة الحيوي ويضع له الأصول.

ما زال عدد من الباحثين المهتمين ينظر إلى طروحات الشراكة، على سبيل المثال، (Smith, 1999) باعتبارها موعظة ومجازًا، وفي أفضل الأحوال على أساس أنها خرائط توضيحية. بينما البعض الآخر، على سبيل المثال، (Wettenhall, 2003) يعتبر الشراكة مزيجًا Mixes من القطاعين العام والخاص، غير محكوم بقواعد محددة، ويمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة جدًا من التنظيم وأساليب العمل. وفئة ثالثة من الباحثين المهتمين، على سبيل المثال، دراسة Newlands (et al., 1991) ودراسة (Sadran, 2004) ينظر إلى الشراكة على أساس أنها مفهوم انتقالي متبدل الأحوال والأشكال Amorphous.

وعليه يهدف هذا الكتاب إلى التعريف بإدارة الشراكة وتنظيماتها بين القطاعين العام والخاص، كأداة تطويرية معاصرة متزايدة الأهمية. كما يهدف إلى التعرف إلى مداخلها، ونماذجها وتصنيفاتها، ومعايير فعاليتها، وفوائدها، وشروط نجاحها. كما يسعى الكتاب إلى تسليط الضوء على أشكال الشراكة، وتنظيماتها العديدة، ومراحل تشكيلها.

ويسعى الكتاب إلى إبراز الركائز الإدارية والتنظيمية الأساسية، التي تستند إليها الشراكة، علاوة على توضيح التوجهات البارزة التي تقودها. ويهدف - كذلك - إلى التعريف بوضع الشراكة في دول مختارة من العالم. كما يسعى الكتاب - أيضًا - إلى توضيح الجوانب التطبيقية للشراكة، من خلال عددٍ من الحالات الدراسية، التي غطت مجالات متنوعة، تمارس فيها الشراكة في دول مختلفة في العالم. فضلاً عن سعيه إلى تقديم تقييم عام لتجربة الشراكة.

ونظرًا لأهمية ربط الشراكة بالواقع العربي، يُجري الكتاب مقاربة للشراكة في الواقع العربي، حيث يستعرض تجربة عدد من الدول العربية، ويقترح بعض التوصيات لتطويرها.

ويتكون الكتاب من خمسة فصول. يؤسس الأول لموضوع الشراكة. ويعالج الفصلان الثاني والثالث الجوانب النظرية. ويهتم الرابع بالحالات التطبيقية للشراكة. ويُجري الخامس مقاربة للشراكة في الواقع العربي.

اشتمل الفصل الأول المعنون: "منطلقات أساسية" على توضيح لمفهوم الشراكة، من خلال عرض لتعريفات مساهمين بارزين في الحقل، يستدل منها على اتساع المفهوم، وتعدديته، وامتداداته، وتداخلاته. كما يستعرض هذا الفصل الأبعاد السياقية الرئيسة التي دفعت إلى انبثاق الشراكة، وإلى ضرورة تبنيها كأداة تطوير ملائمة. ويشتمل الفصل الأول –أيضًا– على توضيح للفوائد العديدة، التي تحققها الشراكة، وشروط نجاحها، ونقاط ضعفها.

أما الفصل الثاني المعنون: "المداخل المفاهيمية والنماذج"، فلقد اشتمل على أربعة مباحث. اهتم الأول بتوضيح المداخل النظرية البارزة في الشراكة، والتي تضمنت: مدخل السوق مقابل التنظيم، والاعتماد على الموارد، والتطوير الحضري، بهدف التعرف إلى المنطلقات النظرية الأساسية التي توجه أدبيات الموضوع واهتماماته. واشتمل المبحث الثاني على توضيح لعدد من النماذج النظرية والعملية، التي ساهم في تطويرها مهتمون بارزون في هذا المجال، حاولت تأطير موضوع إدارة الشراكة المتشعب والمتداخل، بهدف التعرف إلى الأبعاد والمتغيرات الرئيسة المؤثرة في بناء الشراكات وتنظيماتها.

أما المبحث الثالث، فلقد استعرض أهم تصنيفات الشراكة، والمعايير التي تستند إليها هذه التصنيفات، وخصائص كل منها، إذ عكست المجالات الواسعة التي تعالجها الشراكة، والأشكال التنظيمية المتعددة المرتبطة بها، وخصائصها. وخلص المبحث الرابع إلى تبيان المراحل الرئيسة التي توضح صيرورة الشراكة، والملامح الرئيسة لكل منها.

اشتمل الفصل الثالث المعنون: "الركائز الإدارية"، والتوجهات البارزة في الشراكة، على مبحثين. تضمن الأول بلورة خمس ركائز إدارية وتنظيمية أساسية في الشراكة. ضمت الركيزة الأولى عددًا من المعايير التي تمكّن من الحكم على مدى فعالية الشراكة. وبلورت الركيزة الثانية دور التعاون القاعدي

في الشراكة. ووضحت الثالثة التصورات التي تُمكّن من تحول العلاقات الصناعية لتتلاءم ومتطلبات الشراكة كأداة تطوير، وكوسيلة منافسة في مزاولة الأعمال محليًا ودوليًا. وعالجت الرابعة علاقة الشراكة بالتطوير والتحديث الإداري، وألقت الضوء على طروحات معاصرة بارزة ذات علاقة. أما الركيزة الخامسة والأخيرة، فقد اهتمت بالتعرف إلى بعض الطرق والتدخلات التي تساعد على تطوير بناء الشراكات الفعّالة.

أما المبحث الثاني، فلقد اهتم ببلورة أربعة توجهات محورية تقود إدارة الشراكة، وتؤثر في مسارها. الأول: هو بُعد الحاكمية، الذي يرتبط به قياس مستوى الشراكة، ومدى تقدمها، نظرًا لدوره في تعميق مبادئ المشاركة، والمساواة، والديمقراطية، والمساءلة، والمنفعة المتبادلة التي تنشدها المجتمعات المعاصرة. والثاني هو بُعد الأنظمة الضابطة، التي تقتضيها مأسسة الشراكة وصيرورة التحول فيها. والثالث هو بُعد الشبكيات التي تتلاءم مع متطلبات المرونة والتعددية والعلاقات التفاعلية، التي تتسم بها التنظيمات المركبة، التي تُبنى عليها إدارة الشراكة. والبُعد الرابع هو بُعد التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي ترتكز عليها التنمية المستدامة، والتي تمثل حجة أساسية في جعل الشراكة شريعة مقبولة، وفي تحقيق الاستجابة المرجوة لمتطلباتها.

يتكون الفصل الرابع المعنون: "الممارسات والتجارب العالمية في إدارة الشراكة وتنظيمها" من ثلاثة مباحث: يتضمن الأول نبذة عن الواقع العملي للشراكة في دول، أو مجموعات دول مختارة من العالم. أما المبحث الثاني، فيشتمل على عرض أربع عشرة حالة دراسية من أجل التعرف إلى الواقع العملي لإدارة الشراكة، ودوافع بنائها، والكيفية التي يتم بناؤها من خلالها، ومعالجة الإشكالات الناجمة عنها، لتعميق فهم إدارة الشراكة ومضامينها ودلالاتها، وكذلك، التعرف إلى طرق تطويرها، وأشكال التنظيم المتعددة التي تجسدها، ولأخذ الدروس والعبر. وشملت هذه الحالات الدراسية الدول التالية: المملكة المتحدة، ونيوزلندا، واستراليا، والولايات المتحدة الأمريكية، والبرازيل، واليونان، وتايلاند، والسويد، وماليزيا. كما غطت المجالات التالية: التطوير الحضري، والتعليم العالي، والصحة، وتكنولوجيا المعلومات، والعلاقات الصناعية، والتدريب، والكهرباء، والسياحة، وإدارة الأزمات والكوارث. وتمّ تقييم الشراكة في المبحث الثالث، بناءً على نتائج دراسات ميدانية ذات علاقة.

أما الفصل الخامس والأخير، الذي اهتم بمقاربة الشراكة في الواقع العربي، فلقد تكوّن من مبحثين: حالات تطبيقية، واقتراحات لتطوير إدارة الشراكة. ولقد قيّد بناء هذا الفصل التجربة القصيرة

للشراكة في البلدان العربية، والعدد القليل من الدراسات والأبحاث المنشورة التي توفرت. وبناءً على ما توفر من دراسات، تم التعرف في المبحث الأول إلى بعض الممارسات التشاركية في عدد من الدول العربية، شملت الأردن، والمغرب، والسعودية، وتونس. وغطت مجالات الخدمات المالية، والاتصالات، وإدارة الموانئ، والتطوير الحضري، وتوزيع مياه الشرب. واستند المبحث الثاني إلى مقاربة استدلالية للشراكة في الواقع العربي، بهدف التوصل إلى بعض التصورات المساعدة في تفعيل تبني الشراكة في الدول العربية، وكذلك التوصل إلى اقتراحات بعض الوسائل التي تمكّن من ذلك.

المجلة العربية للإدارة

- مجلـة علميـة نصف سنويـة محكمـة ، صدر العـدد الأول منـهـا فى شـهر كانون الثانى - يناير - 1977 .
- تـهدف المجلـة إلى نشـر الفكـر الإدارى المعـاصر وتعـزيـز الإتجاهـات الحديثـة فى الإدارة، وإثـراء التجـارب الإداريـة العربيـة بهـا ، من أجـل دعـم المسـيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربى.
- تعـنى المجلـة بنشـر البحـوث والدراسـات والترجمـات التـى تعالـج قضايـا الإدارة ومشـكلات التنميـة الإداريـة العربيـة - وتفاعلـهـا مـع التجـارب العالميـة المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الإشتراك السنوى للأفـــراد (30) دولاراً أمريكياً . - قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً.	داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظـــات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (....................) سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (....................) تاريخ : / / 20

بمبلغ (....................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .

موسوعة الإدارة العربية الإسلامية



المنظمة العربية للتنمية الإدارية

أهمية الموسوعة

لم تُدرس الإدارة العربية الإسلامية بصورة شاملة، وهناك جوانب منها لم تُبحث حتى الآن، كما أن كثيراً مما درس منها لم يتوافق مع مناهج البحث العلمي الرصين، من هنا جاءت الحاجة لسد الفراغ في المكتبة العربية الإسلامية، بحيث يتاح للقارئ العربي المهتم أن يطّلع على التراث العربي الإسلامي في مجال الإدارة، وما يتصل بها من إدارة الحكم والسياسة والمال. وقد ارتأت المنظمة العربية للتنمية الإدارية أن تضع بين يدي المهتمين بالإدارة الحديثة والتراث العربي الإسلامي موسوعة علمية متكاملة في الإدارة العربية الإسلامية.

جاء ذلك لأن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تدرك مدى افتقار المكتبة العربية إلى وجود نموذج للإدارة العربية الإسلامية، يمكن من خلاله بناء نظام إداري معاصر يسهم في دفع عجلة التنمية الإدارية، من منطلق أصالة التراث العربي الإسلامي ... فكراً وممارسةً، فالأمم لا يمكن أن ترتقي في معارج الحاضرة دون فهم كامل لجذورها الماضية، وفهم حقيقي لإمكاناتها الحالية التي تساعدها على بناء مستقبل أكثر ازدهاراً، كما أن الفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن أن يكون مصدراً أساسياً يوضح مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتستشرف آماله ... آملين أن يكون هذا، سبيلاً لإغناء الفكر العالمي.



إن أهمية الموسوعة تنبع من تناولها للتطور التاريخي للإدارة العربية الإسلامية وواقعها في الفترات ما بين القرن الأول الهجري (السابع الميلادي)، والقرن الثالث عشر الهجري (التاسع عشر الميلادي)، بحيث تتناول الفكر الإداري العربي الإسلامي من حيث نشأته وتطوره وتنوعه، مع عدم إغفال الاستفادة من الأداء والدراسات الحديثة في الإدارة، لتوفر المجال لدراسات مقارنة بين مفاهيم الإدارة العربية الإسلامية والمفاهيم الحديثة.

ومن كل هذا ترجو المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعد أن تحول حلمها - الذي بدأ في السبعينيات - إلى واقع عملي ملموس بخروج هذه الموسوعة إلى حيز الوجود أن تسهم في إبراز الدور العربي الإسلامي في الفكر الإداري، وأن توفر المجال للتفاعل مع الفكر الإداري المعاصر وإثرائه.

أهداف الموسوعة

إن هذه الموسوعة موجهة إلى المتخصصين من ممارسين وباحثين وخبراء في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال والسياسة والاقتصاد والتراث العربي الإسلامي، والموضوعات ذات الصلة، وتهدف في مجملها لتحقيق ما يلي:

- التعريف بطبيعة الإدارة العربية الإسلامية ومكوناتها وقيمتها وإسهاماتها.
- توفير مصدر أساسي علمي لوضع مفاهيم أو نظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتسهم في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية جديدة.
- إثراء الفكر الإداري العربي الإسلامي بمفاهيم ومبادئ وممارسات تتمشى مع الإطار العام لمنطلقات التنمية الإدارية في الوطن العربي في هذا القرن.
- تمثل الموسوعة إضافة مهمة إلى الدراسات المتعلقة بالحضارة العربية الإسلامية.



محتويات الموسوعة

تتكون الموسوعة من أربعة عشر محوراً (موضوعاً رئيساً) تغطي جميع الموضوعات ذات الصلة بالعلوم الإدارية وأهداف الموسوعة، وقد تم إخراجها في سبعة مجلدات، يحتوي كل مجلد على محورين (موضوعين رئيسين)، روعي فيهما الانسجام والعلاقة التي تربطهما معاً قدر الإمكان.

اقتناء الموسوعة

تم تحديد سعر بيع رمزي للموسوعة أقل من تكلفتها، بهدف إتاحة الموسوعة لأكبر عدد ممكن من الباحثين والمهتمين دون أن يشكل السعر عبئاً على كاهلهم.

النسخة الورقية:
تقع الموسوعة في سبعة مجلدات من حجم قطع الوسط، ومكونة من 4250 صفحة، مجلدة تجليد فاخر.

النسخة الإلكترونية:
مكونة من C.D واحد مزود بمحرك بحث نصي بسيط يسمح باسترجاع المعلومات من الموسوعة بالبحث عن كلمة أو أكثر، وتظهر الكلمة المطلوبة في نصها بلون مميز أينما وردت بالموسوعة.



- سعر النسخة المطبوعة: (شامل أجور الشحن)
  □ 100 $ للأفراد □ 200 $ للمؤسسات
- سعر النسخة الإلكترونية: (شامل أجور الشحن)
  □ 50 $ للأفراد □ 150 $ للمؤسسات
- سعر تشجيعي لدعم الموسوعة: □ 1000$

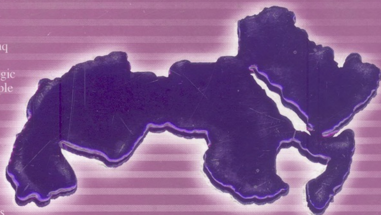
ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 26 No. 1 2006



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT

ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

المجلد الثالث والعشرون العدد الثاني - ديسمبر (كانون أول) 2003



- دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية.
- اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية.
- دور المحاسبة فى اتخاذ القرارات الادارية فى قطاع المقاولات فى الأردن: دراسة ميدانية.
- المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل في مؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين.
- البحث العلمي وتطوير الادارة العربية فى ظل التحول نحو اقتصاد السوق.

تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



المجلة العربيـة للإدارة

الاشتراكات

قيمة الإشتراك السنوى داخل وخارج جمهورية مصر العربية :
(شـامـلة أجـور البـريـد)

- (30 $) ثـلاثون دولاراً أمريكياً للأفـراد .
- (50 $) خمسون دولاراً أمريكياً للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفى بإسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية»
بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك
العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسـلات

توجـه باسـم :
رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 بريد الحرية
مصر الجديدة – جمهورية مصر العربية
هاتف : 2580006 (202) – فاكس : 4512799 (202)
e-mail: arado@arado.org.eg
www. arado.org.eg

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصاحبها ، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة

الرقم الدولى
المعيارى للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية مُحَكَّمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقات
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الثالث والعشرون   العدد الثانى   ديسمبر 2003

سياسات ومعايير النشر
فى
المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر :

المجلة العربية للإدارة هى مجلة علمية مُحكّمة متخصصة فى ميادين الإدارة، بما فى ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإدارى والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التى تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها ، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات ، ومراكز البحوث ، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة فى ميادين الإدارة فى القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التى تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية :

(1) بحوث تجريبية *Empirical* تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميدانى *Field*، أو تجريبى *Experimental*. *(2)* تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها فى العالم العربي. *(3)* تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، بإستخدام أساليب وأدوات المنهج العملي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. *(4)* دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. *(5)* تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة فى الإدارة والتنمية الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية . *(6)* تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسعهم فى فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر. *(7)* دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري ، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك ، تسمح سياسات النشر فى المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة :

(1) تعليقات / ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة . *(2)* تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت فى مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

(3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية . *(4)* مخلص لرسائل عملية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها ، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه .

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر :

ينبغى التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر فى المجلة:

1 - ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلى *(Word 2000 , IBM)* ومرفق بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة ، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالى :

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب : *2692* بريد الحرية - الرمز البريدى *11736* - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكترونى : *arado@arado.org.eg*

2 - تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط .

3 - ينبغى أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين إنتهاء إجراءات التحكيم، أو إنتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الإشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

ينبغى الإلتزام بالإشتراطات الشكلية التالية فى إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

1 - **هيكل التقرير :** ينبغى أن يحوى تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية :

- صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث ، واسم المؤلف ، ووظيفته ، واسم المؤسسة التى ينتمى إليها، وعنوانه الكامل ، والهواتف والفاكسات.
- ملخص البحث ، باللغتين العربية والإنجليزية ، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل :
- مقدمة تعرف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
- عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث .
- الفروض أو المحاور أو التساؤلات .
- حدود البحث
- منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية : المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها ، ووسائل جمع البيانات ، وأساليب التحليل الإحصائى للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التى تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً ، فينبغى إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة ، والمصادر التى أعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
- النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة ، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
- الهوامش . - المراجع (المستخدمة والمذكورة فى المتن فقط).
- الملاحق (فى أضيق الحدود) .

2- **حجم التقرير :** ينبغى أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما فى ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة .

3 - **مواصفات الطباعة :** ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، وألا يزيد عدد الأسطر فى الصفحة الواحدة عن 25 سطراً ، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

4 - **طباعة الجداول والأشكال :** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل ، وأن يعطى عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه فى أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار فى الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة .

5- الهوامش والمراجع :

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن . ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها فى المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى أسم المؤلف الأخير (العائلة) . وسنة النشر ووضعها بين قوسين ، مثلاً (العلاق ، *1983*) و (عابدين، وحبيب، *1987*) و(*Marshall, 1984*) و(*Hansen & Messier, 1986*). أما إذا كان هناك أكثر من إثنين من المؤلفين للبحث الواحد ، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون ، *1983*) ، و (*Kaufman et al., 1986*) . وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي : (القطان، *1987* ؛ التويجري ، *1988*) و (*Ferris & Porac , 1984; Locke, 1989*) . وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق ، *50:1983*) و (*Marshall, 1984:50-53*) .
- يجب أن لا تحتوى قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث .
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث ، حسب الترتيب الهجائى لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر .
- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات الببليوجرافية للمراجع كما فى الأمثلة التالية :

(أ) الكـــــتب :

الردادى ، محمد بن مسلم . إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، *2002* .

تريسى ، وليم ر. تصميم نظم التدريب والتطوير / وليم ر. تريسى ، ترجمع سعد أحمد الجبالي. الرياض : معهد الإدارة العامة، *1990* .

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2nd ed. New York: John Wiley, 1997.

(ب) فصل من الكتاب :

عيسى ، سوار الذهب أحمد . العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل . فى : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها / مكتب المتابعة ، المنامة ، البحرين : مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية ، *1987* . ص . *11-29* .

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In : Administrative Reform in the Arab World : Readings / edited by Nassir Al-Saiph, Amman : Arab Organization of Administrative Sciences, 1986, p. 313-329.

(ج) الدوريـــات :

زيدان ، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات» . المجلة العربية للإدارة (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 21، ع2، 2001 . ص 39-94 .

PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger: "A Theory of Managed Trade" The American Economic Review, Vol. 80. No. 4 (Sep. 1990, p 770-795).

(د) أوراق المؤتمرات والندوات :

باطويح ، محمد عمر . «البحث العلمى الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية : دراسة نظرية تحليلية» . ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربى الثانى للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل 2002: الشارقة). القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ص 310.

Pickl, Viktor J. :The Ombudsman and Adminstrative Reforms" . Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/ 1986: Amman, Jordan) Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أستاذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي . وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب : (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير ، (2) التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي إجتازت الفحص والتقييم الأولي، (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير ، (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التى نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية : (1) قبول غير مشروط للنشر، (2) قبول مبدئى للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية، (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة، (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية . وتشمل معايير التقييم.

- قيمة البحث ومدى أصالته . والإسهام الذى يقدمه، علمياً وتطبيقياً .
- منهج وأسلوب البحث .
- نتائج البحث .
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع .

هيئة التحرير

محتويـات العـدد

بحـوث مُحكمـــة :

عــرض كتـــاب :

دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية

د. مداوس أحمد اليامي(*)

ملخـــص:

لقد حاولت هذه الدراسة التنبؤ ببعض العوامل التي تسبق التزام الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها ومقارنة قوة تلك العوامل في التنبؤ بالالتزام التنظيمي ومكوناته بين عيّنة عشوائية في إحدى شركات الخدمات العامة في المملكة العربية السعودية. فباستخدام منهجية الانحدار المتعدد إجراء الخطوة – خطوة، أوضحت النتائج أن وضوح دور الموظف، وصراع الدور الذي يعاني منه، ورضاه عن وظيفته بشكل عام هي عوامل قوية في التنبؤ بالولاء للمنظمة والتعلق بها والالتزام لها. كما أبانت النتائج أن هناك بُعدين من أبعاد اتصال الرئيس– المرءوس، وهما الاتصال المتعلق بالوظيفة والاتصال السلبي، وهما ينبئان بمدى الولاء للمنظمة والالتزام تجاهها بالتعاقب. وبناءً على تلك النتائج، تم استخلاص بعض الاستنتاجات، وطرح بعض التوصيات لدعم الالتزام التنظيمي بين الموظفين.

مقدمـــة:

لقد حظي مركّب الالتزام التنظيمي بجهود كبيرة من قِبل باحثي حقل الإدارة، سواءً الذين يكتبون باللغة الانجليزية أو باللغة العربية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين الميلادي. وقد نبعت تلك الجهود من خلال إدراك هؤلاء الباحثين للدور الإيجابي الذي من الممكن أن يؤثر به الالتزام التنظيمي على اتجاهات وسلوكيات هؤلاء الموظفين، وبالتالي على تحسين الكفاءة والفعالية في منظماتهم (Williams & Anderson,1991). حيث يقرر (Scholl,1981:593) أن الالتزام التنظيمي يخدم كـ "قوة حفظ توازن والتي

(*) أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة – كلية العلوم الإدارية – جامعة الملك سعود – الرياض، السعودية.

تعمل على المحافظة على توجيه السلوك عندما لا يتم الوفاء بشروط التوقع / العدالة أو عندما لا يتم تطبيق هذه الشروط".

ففي عدد من الدراسات، قام الباحثون بالتقصي عن العلاقات بين الالتزام التنظيمي وبين بعض من اتجاهات وسلوكيات الموظفين. وكأمثلة على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين بعض الاتجاهات الأخرى للموظف، وفي دراسة استخدمت تحليل المسار، وجد (Decotiis & Summers, 1987) علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وبين الدافعية، وعلاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وبين الرغبة في ترك المنظمة نهائياً. أما دراسات أخرى (أنظر مثلاً، Becker, 1992; Naumann, 1993; Singh, 1998) فقد وجدت أيضًا علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وبين نية الموظفين في الاستقالة من أعمالهم. بالإضافة لذلك وفي دراسة حديثة جداً، استخدم فيها تحليل المسار في تحليل بيانات جمعّت من 380 موظفاً في مرفق صناعي، وجد (Bishop, Scott & Burroughs, 2000) علاقة سلبية مباشرة بين الالتزام التنظيمي وبين النية في ترك المنظمة نهائياً. وأخيرًا، وفي دراسة بين عينتين (موظفين في مستشفى و باحثين في مختبرات ومهندسين)، وجد (Steers, 1977) علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وبين الرغبة والنية في البقاء في المنظمة.

أما تحت التأطير المفهومي الجديد للالتزام التنظيمي[1]، فقد وجد كل من (Becker, 1992) و (Becker & Billings, 1993) أن معظم الالتزام للمكونات والالتزام للأساسات يرتبط سلبيًا مع النية في ترك المنظمة نهائياً. وكمثال، لقد وُجد أن

[1] إن التأطير المفهومي الجديد للالتزام التنظيمي لا يختلف بشكل كبير عن التأطير الذي ينتهج المدخل النفسي، وإنما يختلف عنه فيما يمكن تسميته "بالفروع". حيث إن بعض الباحثين في كتابتهم الحديثة (أنظر مثلاً، Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Hunt & Morgan, 1994) يجادلون في صالح ويدعمون فكرة إختبار المكونات والاساسات المتنوعة للالتزام التنظيمي. حيث عرفوا "مكونات الالتزام التنظيمي بأنها تشير إلى وحدات معيّنة، مثل الأشخاص والمجموعات، التي يلتزم تجاهها الموظف، أما أساسات الالتزام التنظيمي فتعني الدوافع التي تولّد الالتزام (Becker, 1992:232).

الالتزام للمشرف المباشر (كمكون من مكونات الالتزام التنظيمي) يرتبط سلبيًا مع النية في ترك المنظمة نهائيًا أو الاستقالة.

أما بالنسبة للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين سلوك ترك المنظمة نهائيًا أو الاستقالة، فقد وجدت عدة دراسات (انظر مثلاً، ;DeCotiis & Summers, 1987 (Marsh & Mannari, 1977; Steers, 1977 ارتباط سلبي بين الالتزام التنظيمي وبين الاستقالة. لكن (Marsh and Mannari, 1977) قد ختما بالقول إن الالتزام التنظيمي ليس متنبئًا قويًا بسلوك ترك المنظمة بشكل نهائي. ولكن برغم إستنتاج (Marsh & Mannari, 1977)، فقد وجدت دراسة حديثة جدًا تقوم على منهجية Meta-analysis، وهي تجميع نتائج معظم الدراسات السابقة في الموضوع وتحليلها- أن الالتزام التنظيمي متنبئ قوي بسلوك ترك المنظمة نهائياً، كما أنه أفضل من الرضا الوظيفي العام في هذا الشأن (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

أما (Becker, 1992) و (Becker & Billings, 1993) فقد قاما بالتقصي عن العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وبين مسالك المناصرة الاجتماعية في المنظمة Prosocial Organizational Behaviors بين الموظفين.[(2)] وقد وجدا في هاتين الدراستين أن معظم مكونات وأساسات الالتزام التنظيمي يرتبط طرديًا مع سلوكيات المناصرة الاجتماعية للموظفين.

أما السلوكيات الأخرى التي ربما تتأثر بالالتزام التنظيمي فهي التقدم بتظلمات، والحضور، والأداء. ففي دراسة بين 54 ممثلاً في نقابة عمالية،

---

[2]- تم تعريف سلوكيات المناصرة الاجتماعية بـ "السلوكيات المقصود منها دعم صالح المنظمة أو اشخاص أو جماعات داخل المنظمة (Becker, 1992:233). أما (Brief&Motowildo,1986:710) فيقرران أن سلوكيات المناصرة الاجتماعية تتضمن "... السلوكيات التي تتعدى متطلبات الأدوار المحددة للموظفين، مثل التعاون مع الزملاء، أو القيام بأفعال عند الضرورة من أجل حماية المنظمة من خطر متوقع، أو اقتراح طرق لتحسين المنظمة، أو قيام الموظف بالتحسين المقصود لمهاراته والاستعداد للمسئولية في مستويات عليا من المنظمة، أو التحدث بشكل إيجابي عن المنظمة لمن هم خارجها".

وجـــد (Dalton & Todor, 1982) أن الالتزام للشركة مرتبط عكسياً مع عدد التظلمات التي تقدم بها الممثلون للعمال. أما (Steers, 1977) فقد وجد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وبين سلوك الحضور. أما بالنسبة للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء، فقد قام عدد من الدراسات بالبحث عن العلاقة بين هذين المتغيرين (أنظر مثلاً،المير، 1995؛ يوسف،1999؛ Angle & Perry, 1981; Randall, 1990; Steers, 1977). برغم أن بعض الدراسات وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء، لكن (Mathieu & Zajac, 1990) وبناءً على مراجعة مستفيضة "للأدبيات" ذات العلاقة، فقد توصلا إلى الاستنتاج أن البحث لم يدعم وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء.

وباختصارٍ شديد، لقد أوضحت الدراسات التطبيقية أن الالتزام التنظيمي يرتبط مع عدد من اتجاهات وسلوكيات الموظفين في المنظمات الإدارية. وهذا يقترح على المنظمات أن تعطي انتباهًا كبيرًا للعوامل التي تدعم أو تثبط الالتزام التنظيمي لدى عامليها.

مشكلة الدراسة:

تلعب اتجاهات وسلوكيات العاملين دورًا أساسيًا في كيفية عمل الوحدات الإدارية، سواءً أكانت تلك الوحدات صغيرة أم كبيرة، وبالتالي فإنها تؤثر على إجمالي الانتاج للمنظمة التي يعمل بها هؤلاء العاملين. ومن العناصر التي تلعب مثل هذا الدور – مدى إلتزام الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها.

ومن هنا تنطلق مشكلة هذه الدراسة، وهي محاولة التعرف على السوابق Antecedents التي ربما تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. إن معرفة هذه السوابق سوف تساعد القائمين على تصريف شئون المنظمات أن يحاولوا تعزيز العوامل التي ترتبط إيجابًا مع الالتزام التنظيمي، والتخفيف من حدة العوامل التي ترتبط سلبًا مع الالتزام التنظيمي لموظفيها.

أهداف الدراسة:

برغم أن هذه الدراسة تحاول التعرف على العوامل التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي بين العاملين، لكن هدفها الرئيس هو التعرف على مدى قوة أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للموظفين في إحدى شركات الخدمات العامة والتي تعمل في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية. اما الهدف الثاني، والذي يترتب على الهدف الرئيس، فهو إعطاء بعض التوصيات التي تقوم على نتائج هذه الدراسة، وخاصةً فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس وبين الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذين الهدفين، فإن هذه الدراسة سوف تحاول الاجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما نوع العلاقات بين الخصائص الشخصية للموظف، المتغيرات الظرفية / الموقفية المضمّنة في الدراسة وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي؟
2. ما هي العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي من بين العوامل المضمّنة في هذه الدراسة.
3. ما مدى قوة أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس في التنبؤ بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، مقارنة مع بقية العوامل المستقلة المضمّنة في الدراسة؟

مراجعـــة " الأدبيـــات ":

معنى الالتزام التظيمي:

اقترح بعض الباحثين تصنيف الاختلاف في التأطير المفهومي للالتزام التظيمي فـــي مجموعتيـــن رئيستيـــن، الأولـــى: مدخـــل التبـــادل. والثانيـــة: المدخـــل النفســـي **(Gaertner & Nollen, 1989; Morris & Sherman, 1981; Beyer&Trice, 1978)** فأصحاب مدخل التبادل يرون أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة تبادلات التحفيز/المساهمة بين منظمة ما و أي عضو من أعضائها. وحسب نظرة هذا المدخل، فإنه كلما كان التبادل إيجابيًا من وجهة نظر عضو المنظمة، كان إلتزامه للمنظمة أكبر.

بسبب صعوبـــة وضع مقاييـــس للالتزام التنظيمي المبنـــي على مدخل التبادل **(Morris & Sherman, 1981)**، فقد تم وضع ما يعرف بالمدخل النفسي لمفهوم الالتزام

التنظيمي (كمثال، Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).
وكمثال فقد عرّف (Sheldon, 1971: 143) الالتزام التنظيمي بأنه عبارة عن *اتجاه أو توجه نحو المنظمة والذي يربط أو يعلّق ذات الشخص بالمنظمة*". أما (Steers, 1977: 46) فيقترح وصف الالتزام التنظيمي بثلاثة عوامل:

1. إيمان قوي بقبول هدف وقيم المنظمة.
2. استعداد لإعطاء جهد كبير في صالح المنظمة.
3. رغبة قوية في استمرار العضوية أو الانتماء إلى المنظمة.

إن معظم البحوث والدراسات التطبيقية التي تقصت عن سوابق ونتائج أو آثار الالتزام التنظيمي قد استخدمت مقياس "بورتر Porter" لقياس الالتزام التنظيمي، والذي يقوم على المدخل النفسي إلى الالتزام التنظيمي (Porter, et al., 1974). وبالتالي فإنه قد تم استخدام التأطير المفهومي والاجراء القياسي الذي وضعه "بورتر وزملاؤه" في الدراسة الحالية.

الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي:

تقوم هذه الدراسة، أولاً- بالتقصي عن العلاقة بين عدد من الخصائص والاتجاهات الشخصية للموظف والالتزام التنظيمي لهذا الموظف. وبالتحديد فإن هذه الدراسة تحاول التقصي عن علاقة بين كل من العمر، أو المستوى التعليمي، أو الراتب، أو مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، أو مدة الخدمة في المنظمة بشكل عام، أو الرضا الوظيفي العام والالتزام التنظيمي. لهذا فإن هذا الجزء من مراجعة "الأدبيات" يصف بعض النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة فيما يخص العلاقة بين تلك المتغيرات وبين الالتزام التنظيمي.

لقد قام عدد من الدراسات بالتقصي عن العلاقة بين عمر الموظف والتزامه التنظيمي (أنظر مثلاً، Cohen, 1992; DeCotiis & Summers, 1987; Glisson & Durick, 1988; Naumann, 1993; Steers, 1977). فبالنسبة لتحليل الارتباط، فقد وجد معظم الدراسات التطبيقية علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف

والالتزام التنظيمي (أنظر كمثال، العتيبي والسواط، 1997؛ Abdulla & Shaw, 1999; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Morris & Sherman, 1981). أما بالنسبة لقدرة متغير عمر الموظف في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، فقد وجدت عدة دراسات أن عمر الموظف متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي (McFarlin & Sweeney, 1992; Morris & Sherman, 1981; Naumann, 1993; Steers, 1977). وباختصار، يشير البحث التطبيقي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والالتزام التنظيمي.

أيضًا من الخصائص الشخصية التي تم التقصي عنها في علاقتها مع الالتزام التنظيمي هي خصيصة المستوى التعليمي للموظف. لقد أشار معظم الدراسات التي تمت مراجعتها إلى وجود علاقة سلبية بين المستوى التعليمي للموظف والتزامه التنظيمي (انظر Mathieu & Zajac, 1990 لمراجعة شاملة في هذا الشأن). أيضًا لقد وُجدت هذه العلاقة العكسية في بعض الدراسات الحديثة (انظر مثلاً، Mannheim, Baruch & Tal, 1997) وفي دراسة بين عمال بالساعة. وذلك في عينتين مختلفتين (Tansky, Gallagher & Wetzel, 1997). وكشرح لهذه العلاقة، اقترح (Mowday, Porter & Steers, 1982) أن لدى الأشخاص ذوي التعليم المرتفع توقعات، والتي ربما لا تكون المنظمة قادرةً على الوفاء بها.

أما المتغير الشخصي الثالث الذي تحت الدراسة فهو الراتب الذي يتقاضاه الموظف وعلاقته بالالتزام التنظيمي. ففي الإطار النظري، تقترح النظرية التقليدية للتنظيم – وكذلك مدخل التبادل – وجود علاقة إيجابية بين الراتب، والالتزام التنظيمي للموظفين. أما في الإطار التطبيقي فقد كانت الدراسات متباينة في نتائجها. ففي حين وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والالتزام التنظيمي (انظر مثلاً،Mannheim, et al., 1997; McFarlin & Sweeney, 1992)، وجدت دراسات أخرى علاقة سلبية بين هذين المتغيرين (Glisson & Durick, 1988)،

ومجموعة ثالثة لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب والالتزام التنظيمي (المعاني، 1999؛ Abdulla & Shaw, 1999).

أما الخصيصة الشخصية الرابعة التي تم بحث علاقتها مع الالتزام التنظيمي فهي مدة خدمة الموظف في وظيفته الحالية. ولقد تم تعريف مدة الخدمة في الوظيفة الحالية بأنها تعني طول الوقت الذي قضاه الموظف في وظيفته التي يشغلها الآن فقط. أما فيما يتعلق بنتائج بعض الدراسات السابقة، فتبدو النتائج متناقضة. ففي حين أن بعض الدراسات وجدت علاقة غير ذات دلالة إحصائية (انظر مثلاً، Bateman & Strasser, 1984; DeCotiis & Summers, 1987)، وجدت دراسات أخرى علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في الوظيفة الحالية والالتزام التنظيمي (انظر مثلاً، McFarlin & Sweeney, 1992).

أما الخصيصة الشخصية الاخيرة التي تحت الدراسة – والتي تم بحث العلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي – فهي مدة خدمة الموظف في المنظمة التي يعمل بها. ولقد تم تعريف مدة الخدمة في المنظمة بطول الوقت الذي قضاه الموظف في المنظمة، بغض النظر عن الوظيفة التي شغلها الموظف. ولقد قامت عدة دراسات بالتقصي عن العلاقة بين مدة الخدمة في المنظمة وبين الالتزام التنظيمي، ويبدو أن النتائج تشير إلى – مع وجود بعض الاستثناءات (أنظر مثلاً، المعاني، 1999؛ Glisson & Durick, 1988) – أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في المنظمة والالتزام التنظيمي (أنظر Abdulla & Shaw, 1999; Luthans et al., 1987; Naumann, 1993)، وهذا يعني أنه كلما زادت المدة التي قضاها الموظف في المنظمة، زاد التزامه التنظيمي نحوها.

أخيرًا، تقوم الدراسة الحالية بالتقصي عن العلاقة بين أحد اتجاهات الموظف، وهو الرضا الوظيفي، وبين الالتزام التنظيمي. ولكن قبل أن نلقي نظرة على بعض نتائج الدراسات السابقة في هذا الشأن، يجب أن نعطي تعريفاً مقبولاً للرضا الوظيفي. ففي هذا السياق، يعّرف (Locke, 1983:1300) الرضا الوظيفي بأنه *الحالة العاطفية الإيجابية*

الناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته، أو ما يحصل عليه من وظيفته". برغم أن بعض الباحثين قد جادلوا ووجدوا أن الرضا الوظيفي هو نتيجة أو أثر للالتزام التنظيمي (أنظر مثلاً، Bateman & Strasser, 1984)، لكن بعض الباحثين الآخرين قد عاملوا الرضا الوظيفي كعامل سابق للالتزام التنظيمي (انظر، MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998; Marsh & Mannari, 1977).

وبالنسبة لنتائج بعض الدراسات التطبيقية التي بحثت في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التظيمي، تشير تلك النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (انظر مثلاً، DeCotiis & Summers, 1987; Fullagar & Barling, 1991). أيضًا – وجدت عدة دراسات– والتي عاملت الرضا الوظيفي كعامل سابق على الالتزام التنظيمي، أن الرضا الوظيفي متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي (انظر، Luthans et al., 1987; Marsh & Mannari, 1977). أما الدراسات التي استخدمت تحليل المسار فقد وجدت أن الرضا الوظيفي "يؤثر" بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي (MacKenzie et al., 1998; Babakus, Cravens, Johnston & Moncrief, 1999).

العوامل الموقفية والالتزام التنظيمي:

هذه الدراسة تقوم – أيضًا – بالتقصي عن العلاقة بين عدد من العوامل الظرفية والالتزام التنظيمي. ولتوضيح هذه العوامل فقد تم توزيعها في مجموعتين رئيستين هما:

أولاً: العوامل المتعلقة بالعمل:

للعوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل الذي يقوم به الموظف عدة خصائص أهمها:

1- وضوح دور الموظف في المنظمة التي يعمل بها: رأى كل من (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1996:66) أن غموض الدور "يبرز عندما لا يحصل الشخص على معلومات كافية عما يجب عليه عمله، وما هي الطرق الملائمة للتفاعل مع الآخرين، أو ما هي السلوكيات والاتجاهات الملائمة". أما من

حيث العلاقة بين غموض الدور والالتزام التنظيمي فقد افترض العديد من الباحثين وجود علاقة سلبية بين غموض الدور والالتزام التنظيمي (انظر Jackson & Schuler, 1985 لمراجعة شاملة في هذه الموضوع). وفي اختبار هذه الفرضية، وجد العديد من الدراسات التطبيقية علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين (انظر DeCotiis & Summers, 1987; Fullagar & Barling, 1991; Jackson & Schuler, 1985; MacKenzie et al., 1998).

2- صراع الدور الذي يعانيه الموظف في المنظمة التي يعمل بها: وفي هذا السياق يعّرف (Rizzo, House & Lirtzman, 1970:155) صراع الدور "بمدى الانسجام أو عدم الانسجام أو التوافق-عدم التوافق في متطلبات الدور، حيث إنه يتم الحكم على الانسجام أو التوافق في ضوء مجموعة من المعايير أو الشروط التي تمس أداء الدور". أما (Quinn, et al. 1996) فقد اقترحوا تعريفاً مشابهًا حيث إن غموض دور الموظف من الممكن أن يأتي من عدة مصادر، كأن يُطلب من الموظف أن يلعب أدواراً متعددة، أو عندما يتلقى الموظف رسائل متعارضة من شخص واحد، أو أكثر من شخص من الذين يعمل معهم فيما يخص ما يتوقع منه عمله.

أيضاً لقد قام عدد من الباحثين بدراسة العلاقة بين صراع الدور وبين الالتزام التنظيمي تطبيقياً (انظر كمثال، Babaksu et al., 1999; Jackson & Schuler, 1985; MacKenzie et al., 1998; Morris & Sherman, 1981; Sethi, Barrier & King, 1999). ولقد وجد معظم الدراسات، إن لم نقل كلها – علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي. وكمثال على ذلك، فقد وجد (MacKenzie et al., 1998)، مستخدموا تحليل المسار علاقة سلبية مباشرة بين صراع الدور والالتزام التنظيمي. وهذا يعني أنه كلما زاد صراع الدور الذي يعانيه الموظف، انخفض التزامه التنظيمي.

3- *استقلال الموظف في عمله*: يُعرف (Hackman & Oldham, 1975:162) الاستقلال في العمل "بمدى الحرية والاستقلال في التصرف الذي تمنحه الوظيفة

للشخص في جدولة العمل، وفي تحديد الاجراءات التي تستخدم في القيام بهذا العمل".
أما (Breaugh, 1985:556) – وبناءً على مراجعة شاملة للأدبيات في هذا الشأن، فيجادل بالقول : إن هناك نقائص في التأطير المفهومي لمفهوم الاستقلال في العمل كما وضعه بعض الباحثين السابقين (أنظر مثلاً، Hackman & Oldham, 1975; Sims, Szilagyi & Keller, 1976) ويقترح أن يتكون الاستقلال في العمل من ثلاثة أوجه: الطرق، الجدولة، ومعايير قياس الأداء. وقد عرّف كل وجه كالتالي:

أ- الاستقلال في طرق العمل: مدى حرية التصرف أو الاختيار التي يتمتع بها الأشخاص فيما يتعلق بالاجراءات (الطرق) التي يستخدمونها في أداء عملهم.

ب- الاستقلال في جدولة العمل: درجة التحكم التي يشعر العاملون أنهم يملكونها فيما يتعلق بجدولة أو تتابع أو توقيت أنشطة أعمالهم.

ج- الاستقلال في المعايير: درجة المقدرة التي يملكها العاملون في تعديل او إختيار المعايير التي تستخدم في تقييم أدائهم.

وقد اختبر (Breaugh, 1985) تلك الأوجه وبرهّن على أنه بالرغم من وجود علاقات متوسطة بين تلك الاوجه، لكنها متميّزة عن بعضها البعض. ولقد وجد – أيضًا – أن تلك الأوجه الثلاثة ترتبط إيجابيًا، وبشكل متوسط مع الاستقلال في العمل كما حـــدده (Hackman & Oldham, 1975) إجرائياً.

وقد قام العديد من الدراسات بالتقصي عن العلاقة بين الاستقلال في العمل كما حُدد إجرائياً بواسطة (Hackman & Oldham, 1975; Sims et al., 1976) والالتزام التنظيمي. وكمثال، فقد وجد (Naumann, 1993) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلال في العمل والالتزام التنظيمي، ولكن هذه الدراسة لم تجد أن الاستقلال في العمل متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. ولكن دراسة (Singh, 1998) السابق ذكرها، وجدت أن الاستقلال في العمل متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. أيضًا وجد (Niehoff, Moorman, Blakely & Fuller, 2001) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلال في العمل وبين الولاء الحماسي

في المنظمة. كما وجدوا أن خصائص الوظيفة كما حُددت بواسطة استبيان تشخيص الوظيفة تؤثر بشكل مباشر على الولاء الحماسي في المنظمة. وباختصار، تقوم الدراسة الحالية بالتقصي عن العلاقة بين الاستقلال في العمل - كما أُطر مفهوميًا وحُدد إجرائيًا بواسطة (Breaugh, 1985) - والالتزام التنظيمي.

ثانيًا: العوامل المتعلقة باتصال الرئيس بالمرءوس:

تقوم هذه الدراسة أيضًا بالتقصي عن العلاقة بين أربعة أبعاد من اتصال الرئيس بالمرءوس والالتزام التنظيمي. وهذه الأبعاد تتعلق بنوعية اتصال الرئيس بالمرءوس، فهناك اتصال متعلق بالوظيفة، وهناك إتصال إيجابي، وهناك اتصال سلبي، وهناك اتصال من أسفل إلى أعلى (صاعد). وقبل أن نعطي وصفًا موجزًا لنتائج بعض الدراسات السابقة، من الجدير أن نعطي تعريفاً للاتصال بين الرئيس والمرءوس. بناءً على مراجعة شبه شاملة للأدبيات ذات العلاقة، فقد عرّف (Jablin, 1979: 1202) اتصال الرئيس بالمرءوس Superior-subordinate communication بأنه "*... تلك التبادلات فيما يخص المعلومات والتأثيرات بين أعضاء منظمة ما، حيث إن لواحد منهم سلطة رسمية (كما تم تحديدها بواسطة مصادر رسمية في المنظمة) لتوجيه وتقييم أنشطة الأعضاء الآخرين*".

أما بالنسبة للدراسات التطبيقية، فقد قام عدد كبير من الباحثين بدراسة العلاقة بين سلوك القائد بشكل عام وبين الالتزام التنظيمي (انظر مثلاً، الفضلي، 1997؛ Bateman & Strasser, 1984; Fullagar & Barling, 1991; Glisson & Durick, 1988; Luthans et al., 1987; Morris & Sherman, 1981; Penley & Hawkins, 1985; Podsakoff & MacKenzie, 1995; Podsakoff, MacKenzie & Boomer, 1996; Podsakoff, MacKenzie & Fetter, 1993). وكمثال، لقد وجد (Podsakoff & MacKenzie, 1995)، و(Podsakoff et al., 1993) أن السلوك الداعم من القائد، وسلوك القائد في توضيح المهام للتابعين يرتبطان إيجابيًا وبدلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي. أما (Penley & Hawkins, 1985) فقد وجدا أن هناك تأثيرًا رئيسًا للاهتمام الذي يُريه القائد لمرءوسيه (وهو سلوك قيادي) على الالتزام

التنظيمي. كما وجد (Bateman &Strasser, 1984) تأثيرًا سلبيًا مباشرًا للسلوك العقابي الصادر من القائد على الالتزام التنظيمي. أيضًا وجد (Morris & Sherman, 1981) أن مسالك القائد المتعلقة بتأطير المطلوب من المرءوسين وإظهار الاهتمام بهم متنبئان قويان بالالتزام التنظيمي. وأخيرًا، وجد (الفضلي، 1997) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي، كما وجد أن تحليل الانحدار التدرجي المتعدد يدعم تلك العلاقة.

ولكن القليل من الدراسات قد بحث في العلاقة بين الاتصالات في المنظمة بشكل عام، واتصال الرئيس بالمرءوس بشكل خاص، والالتزام التنظيمي (Chon, 1992; DeCotiis & Summers, 1987; King, 1994). ففي دراسة ما بعد تحليلية/تجميعية، وجد (Chon, 1992) أن الاتصال في المنظمة يرتبط إيجابيًا وبدلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي. وبسبب ندرة الدراسات التي بحثت العلاقة بين اتصال الرئيس والمرءوس وبين الالتزام التنظيمي، تبدو الدراسة الحالية قيّمة، حيث إنها سوف تملأ بعض الفراغ في "الأدبيات" ذات العلاقة.

منهجيــة الدراســة:

مجتمع وعينّة البحث وإجراءات جمع البيانات:

لقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من بين الموظفين السعوديين – فقط – العاملين في إحدى شركات الخدمات العامة العاملة في أنحاء المملكة العربية السعودية، وذلك خلال عام 1421هـ، والتي توظّف أكثر من 22000 موظف، وتبلغ نسبة السعوديين منهم حوالي 80%. فبعد الحصول على الموافقة المبدئية للرئيس التنفيذي للشركة، تم الاتصال بالإدارة العامة للموارد البشرية في الإدارة المركزية للشركة، والتي زودت الباحث بقوائم غير كاملة للمدراء العامين، ومدراء الإدارات، ومدراء الشُعَب في المركز الرئيس للشركة. وبناءً على قائمة مدراء الشُعَب تم – أيضًا– إعداد قائمة جزئية بأسماء رؤساء الأقسام وبعض الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم، وذلك عن طريق الاتصال بعينّة من مدراء الشُعَب أو طلب أسماء رؤساء الأقسام والموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم.

أما بالنسبة لفروع الشركة في أقاليم المملكة، فقد تم إتباع طريقة تحديد العيّنة ذات المراحل المتعددة (Babbie, 1989; Fowler, 1988). ففي المرحلة الاولى تم اختيار منطقة واحدة من كل إقليم ممثلة لذلك الإقليم. وكمثال على ذلك تم اختيار منطقة عسير من الإقليم الجنوبي للمملكة العربية السعودية (أنظر جدول 1). وللحصول على قوائم بأسماء الموظفين السعوديين، فقد تم الاتصال بالمدراء العامين لفروع الشركة في المناطق المختارة، وطُلب منهم تزويد الباحث بتلك القوائم، والذين بدورهم حولوا الباحث إلى إدارات شئون الموظفين. وقد قامت إدارات شئون الموظفيــن في المناطــق المختــارة – مشكورة – بتزويد الباحث بقوائم بأسماء الموظفين السعوديين، حيث كانت تلك القوائم شبه كاملة، فيما عدا قائمة موظفي فرع الشركة في منطقة مكة المكرمة/الإقليم الغربي.

من تلك القوائم، قائمة المركز الرئيس وقوائم المناطق المختارة، وتم اختيار عيّنة عشوائية من الموظفين الذين يعلمون في مواقع إشرافية وغير إشرافية متبعين التعليمات الموضحّة في كتاب (Babbie, 1989) في كيفية اختيار العيّنة العشوائية في الدراسات الاجتماعية، وذلك بإتباع الخطوتين التاليتين:

1- إعطاء رقم لكل موظف في القوائم المتوافرة لدى الباحث.
2- الرجوع إلى الجدول العشوائي في كتاب "بابي" وتحديد الأشخاص المختارين بناءً على أرقامهم في الجدول. وبما أن هذه الدراسة جزء من دارسة كبيرة قام بها الباحث، فإنها تصف نتائج البيانات التي جُمعّت من الموظفين الذين يعملون في مواقع غير إشرافية فقط. وبالتالي فإن جدول (1) يعرض عيّنة البحث للموظفين بتلك المواقع.

بعد ذلك تم إعداد مظاريف تحتوي على الاستبانات، ومظاريف إعادة، وخطاب من الباحث إلى المبحوثين يبيّن فيه أن البيانات التي سيدلي بها المبحوثون سوف تكون محل السرية، ولن يطلّع عليها إلا الباحث، وقد أُرسلت تلك المظاريف إلى المبحوثين على عناوينهم في إدارات الشركة المختلفة. أما بالنسبة للاعادة فقد طُلب من المبحوثين إعادة الاستبانات إلى إحدى إدارات فرع الشركة والتي كانت في الغالب إما إدارة شئون

الموظفين او إدارة العلاقات العامة. أخيرًا، في حالتي إرسال الاستبانات واسترجاعها فقد تم إستخدام المراسلة الداخلية للشركة.

جدول 1: عيّنة البحث

الاقليم / المنطقة	موظفون في مواقع غير إشرافية	الاستبانات المرسلة	الاستبانات المعادة	نسبة المعادة/ المرسلة
المركز (الإقليم الأوسط)	320	159	94	%59
الإقليم الأوسط (الرياض)	2200	223	108	%48
الإقليم الغربي (مكة المكرمة)	1200	262	148	%56
الإقليم الشرقي (الدمام)	1500	254	137	%54
الإقليم الشمالي (تبوك)	410	113	68	%60
الإقليم الجنوبي (عسير)	1050	182	88	%48
الاجمالي	**6680**	**1193**	**643**	**%54**

يوضّح جدول رقم (1) عدد الاستبانات المرسلة لكل فرع، وعدد الاستبانات المعادة والصالحة للاستعمال من كل منطقة، ونسبة الإعادة من كل منطقة، والنسبة الإجمالية للاستبانات المعادة. حيث نلاحظ من جدول (1) أنه قد تم اختيار عيّنة الموظفين في مواقع غير إشرافية من بين 6680 موظفًا ويمثلون 89% من إجمالي الموظفين في القوائم المتوافرة لدى الباحث (انظر: اليامي، 2002). بالإضافة إلى ذلك، تم استبعاد عدد قليل جدًا من الاستبانات وذلك لعدم اكتمال بياناتها. أخيراً، نلاحظ من جدول (1) أن نسبة الإعادة مقبولة إلى حد ما، فيما عدا تلك التي من الإقليم الأوسط والإقليم الجنوبي. لكن النسبة الإجمالية للإعادة تعتبر مقبولة إذا أخذنا في الاعتبار استخدام المراسلة الداخلية للشركة في إرسال واسترجاع الاستبانات من المبحوثين.

مقاييـــس الدراســـة:

المتغيرات المستقلة:

السمات والاتجاهات الشخصية: ذكرنا – سابقًا – أن المتغيرات الشخصية للموظف المضمنّة في هذه الدراسة هي: العمر، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المنظمة بغض النظر عن الوظيفة، والرضا الوظيفي للموظف. فبالنسبة للخصائص الشخصية للمبحوثين، فقد تم قياس كل منها بعنصر واحد، فقد تم قياس متغير العمر بعنصر ذي تسع درجات. أما المتغيرالثاني (المستوى التعليمي) فقد تم قياسه بعنصر واحد ذي ست درجات.

وقد تم قياس متغير الراتب بعنصر واحد ذي سبع درجات. أما فيما يخص متغيري المدة التي أمضاها الموظف في وظيفته الحالية، والمدة التي أمضاها في الشركة بغض النظر عن الوظيفة، فقد تم قياس كل منهما بعنصر واحد حيث طُلب من المبحوثين ذكر عدد السنوات والأشهر التي قضوها في وظائفهم الحالية وفي، المنظمة بشكل عام. وفي التحليل تم تحويل تلك المدة إلى مجموع الأشهر التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية ومجموع الأشهر التي قضاها في المنظمة بشكل عام.

أما بالنسبة للرضا الوظيفي –كأحد الاتجاهات الرئيسة – فقد تم قياسه بمقاييس إدراك الوظيفة، والذي أُعد بواسطة كل من (Hatfield, Robinson & Husman, 1985)، حيث يتكون مقياس إدراك الوظيفة من عشرين عنصرًا، والتي تستخدم مقاييس تباين دلالي ذات سبع درجات، بحيث يقيس كل أربعة عناصر وجهًا من الأوجه المكونة للرضا الوظيفي (انظر الملحق).

وبرغم أن هذه المقاييس تقيس وجوهاً مختلفة من مركّب الرضا الوظيفي، لكن يمكن تجميعها لتعطي مقياسًا واحدًا للرضا الوظيفي (Miles, Patrick & King, 1996). وفي هذه الدراسة، تم تجميع تلك المقاييس لتعطي مقياسًا واحدًا للرضا الوظيفي.

المتغيرات المتعلقة بالعمل: فيما يتعلق بوضوح الدور فقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذي الستة عناصر الذي أُعد بواسطة (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). وفيما يتعلق بصراع الدور فقد تم قياس هذا المتغير أيضًا بواسطة المقياس ذي التسعة عناصر الذي وضع بواسطة (Rizzo, et al, 1970). أما فيما يتعلق بمتغيرات الاستقلال في طرق العمل والاستقلال في جدولة العمل والاستقلال في وضع معايير تقييم أداء العمل، فقد تم قياس كل منها بثلاثة عناصر والتي أُعدها (Breaugh, 1985).

المتغيرات المتعلقة بإتصال الرئيس بالمرءوس: تم قياس أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس بواسطة الأداة المعّدة بواسطة (Huseman, Hatfield, Boulton & Gatewood, 1980) والمنشورة في مقالة (Miles, et al, 1996):

1- فيما يخص الاتصال المتعلق بالوظيفة: فقد تم قياس هذا المتغير بواسطة أحد عشر عنصرًا، والتي تصف الاتصال المتعلق بالعمل الذي يقوم به المرءوس. وهذا النوع من الاتصال يقوم على تحديد ما يجب أن يؤديه الموظف، وإطلاع الموظف على جداول العمل والتغييرات التي تطرأ عليها، وتقدير جهد الموظف، وذلك عن طريق إخباره، عندما يقوم بعمله بشكل جيد.

2- أما فيما يتعلق بالاتصال الإيجابي: فقد تم قياس هذا النوع من الاتصالات، الذي يحاول المشرف من خلاله تحسين العلاقة بينه وبين المرءوس والابتعاد عن الرسميات كما هو الحال في الاتصال المتعلق بالوظيفة، بواسطة ثلاثة عناصر. وفي هذا النوع من الاتصالات يتم البدء بمحادثة غير رسمية مع المرءوس، ويتم فيها الخروج عن "الرسميات" بشكل لائق مع المرءوس، وسؤال المرءوس عن إهتماماته خارج نطاق العمل.

3- وفيما يتعلق بالاتصال السلبي: فهو ذلك النوع الذي يؤدي إلى توتر العلاقة بين الرئيس والمرءوس، ولقد تم قياسه بواسطة ثلاثة عناصر. ويتسم هذا النوع من الاتصال بظهور سخرية الرئيس من المرءوس وتوجيه الانتقاد له أمام الآخرين، وانتقاد الموظف كشخص وليس فيما يخص العمل الذي يقوم به.

4- وفيما يتعلق بالاتصال من أسفل إلى أعلى: ففي هذا النوع من الاتصال يسمح المشرف بدرجة معينة من المكاشفة والمصارحة بينه وبين مرءوسيه. وتظهر في هذا النوع من الاتصال قدرة المرءوس على الاعتراض على تعليمات رئيسه عندما يعتقد المرءوس أنها خطأ، فتظهر قدرته على إخبار رئيسه وخاصة عندما يقوم هذا المشرف بعمل خاطئ. ولقد تم قياس متغير الاتصال الصاعد بواسطة عنصرين فقط. (لمزيد من التفاصيل عن أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس واختبارها بالتحليل العاملي، انظر: اليامي، 2002).

المتغيرات التابعة:

تتضمن هذه الدراسة ثلاثة متغيرات تابعة هي:

1- الولاء التنظيمي: وهو الشعور بالولاء للمنظمة ولكنه، غير مصحوب بنظام اعتقادي قوي أو عاطفة تعلق بالمنظمة.

2- التعلق بالمنظمة: وهو شعور بالالتزام للمنظمة، ولكنه مصحوب بنظام إعتقادي قوي نحو المنظمة.

3- الالتزام التنظيمي: ويتكون من الولاء للمنظمة، ومن وجود النظام الاعتقادي أو عاطفة التعلق بالمنظمة.

وفي الإجمال فإن جميع تلك المتغيرات هي في إطار المدخل النفسي في النظر لمفهوم الالتزام التنظيمي (انظر الإطار النظري في الدراسة). وقد تم قياس متغير الولاء التنظيمي ومتغير التعلق بالمنظمة بواسطة استبيان الالتـزام التنظيمـي (OCQ) المعـدّ بواسطـة (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) والمختبر فـي مقالـة (Zeffane, 1994)، حيث يتكون مقياس متغير الولاء التنظيمي من ستة عناصر، في حين يتكون مقياس متغير التعلق بالمنظمة من تسعة عناصر. أما قياس متغير الالتزام التنظيمي فقد تم بواسطة الـ 15 عنصرًا التي تقيس الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة (انظر الملحق).

خصائص مقاييس الدراسة:

تم اختبار مدى موثوقية مقاييس الدراسة، وذلك باستخدام بيانات الدراسة الحالية، وذلك باستخدام معامل (Alpha). ويوضّح جدول (2) أن مقاييس الدراسة تتمتع بموثوقية مقبولة، حيث نستطيع أن نستخدم البيانات المجمّعة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

جدول 2: خصائص مقاييس الدراسة

المتغير	عدد العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الموثوقية (Alpha)
1- العمر	1	2.94	1.43	-
2- المستوى التعليمي	1	2.63	1.01	-
3- الراتب	1	3.60	1.15	-
4- مدة الخدمة في الوظيفة (أشهر)	1	77.91	73.79	-
5- مدة الخدمة في المنظمة (أشهر)	1	108.99	87.64	-
6- الرضا الوظيفي	20	90.81	20.30	.86
7- وضوح الدور	6	33.02	5.17	.74
8- صراع الدور	8	32.56	8.02	.70
9- الاستقلال في طرق العمل	3	12.75	4.30	.74
10- الاستقلال في جدولة العمل	3	13.68	4.29	.77
11- الاستقلال في اختيار معايير تقييم الاداء	3	12.84	4.02	.67
12- الاتصال المتعلق بالوظيفة	11	33.32	10.12	.92
13- الاتصالات الإيجابية	3	7.60	2.43	.66
14- الاتصالات السلبية	3	5.06	2.19	.64
15- الاتصال الصاعد	2	5.51	1.97	.60
16- الولاء التنظيمي	6	24.10	4.13	.72
17- التعلق بالمنظمة	9	33.47	6.70	.87
18- الالتزام التنظيمي	15	57.57	10.17	.89

النتـــائـــج:

للإجابة عن السؤال الأول في هذه الدراسة والذي يسأل عن نوع العلاقات بين السمات الشخصية، أو العوامل الموقفية والولاء التنظيمي، وبين التعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، فقد تم استخدام تحليل الارتباط، وذلك باستخدام معامل "بيرسون". وجدول (3) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول 3: نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

المتغير		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. العمر																	
2. المستوى التعليمي	-.26**																
3. الراتب	.41**	.31**															
4. مدة الخدمة في الوظيفة	.57**	-.38**	.18**														
5. مدة الخدمة في المنظمة	.81**	-.42**	.29**	.72**													
6. الرضا الوظيفي	-.04	-.14**	-.06	.04	-.01												
7. وضوح الدور	.04	-.22**	-.12**	.09*	.13**	.39**											
8. صراع الدور	-.09*	.14**	.03	-.09*	-.06*	-.33**	-.26**										
9. الاستقلال في طرق العمل	-.03	.01	-.01	.03	.00	.19**	.24**	.09*									
10. الاستقلال في جدولة العمل	.00	.08*	.05	.03	.04	.14**	.34**	.08*	.53**								
11. الاستقلال في معايير الاداء	-.05	-.08*	-.08*	.02	.02	.15**	.31**	.11**	.43**	.52**							
12. الاتصال المتعلق بالوظيفة	.03	.03	-.02	.05	.01	.48**	.35**	-.22**	.21**	.18**	.16**						
13. الاتصالات الايجابية	-.08*	.14**	.02	-.02	-.08*	.15**	.07*	.11**	.14**	.11**	.07*	.41**					
14. الاتصالات السلبية	-.07*	.04	-.01	-.03	-.07*	.29**	-.19**	.19**	-.12**	-.10**	-.07*	-.25**	.06*				
15. الاتصال الصاعد	.04	.07*	.12**	.02	.02	-.04	.03	.13**	.09**	.07*	.05	.18**	.33**	.10**			
16. الولاء التنظيمي	.02	-.15**	-.08*	.07*	.04	.42**	.42**	-.31**	.13**	.19**	.14**	.34**	.10**	-.23**	.00		
17. التعلق بالمنظمة	.06	-.30**	-.14**	.09**	.14**	.46**	.49**	-.28**	.17**	.17**	.17**	.32**	.01	-.21**	.02	.74**	
18. الالتزام التنظيمي	.05	-.26**	-.13**	.09**	.11**	.47**	.49**	-.31**	.16**	.19**	.17**	.35**	.05	-.23**	.02	.90**	.96**

ونلاحظ من الجدول ما يأتي:

أولاً: برغم وجود بعض الاستثناءات، وخاصة بين المتغيرات المستقلة التي ترتبط مع بعضها البعض في مفهوم واحد، لكننا نلاحظ بشكل عام أن الارتباطات بين المتغيرات المستقلة ليست كبيرة جدًا، وهذا يتفق مع افتراض الدراسة وهو استقلال هذه المتغيرات عن بعضها البعض. ومن الاستثناءات وجود علاقات إيجابية كبيرة إلى حد ما بين متغيرات العمل، وبين بعض متغيرات اتصال الرئيس بالمرءوس، وهذا – كما ذكرنا – أمر طبيعي طالما أن كل مجموعة من تلك المتغيرات تنتمي إلى مفهوم معيّن. وهذا أيضًا ينطبق على المتغيرات التابعة التي تنتمي إلى مركّب الالتزام التنظيمي.

ثانياً: نلاحظ من جدول (3) أن هناك إثني عشر متغيرًا من المتغيرات المستقلة ترتبط بدلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي للموظفين، فنلاحظ:

1– كلما زاد المستوى التعليمي للموظف، إنخفض ولاؤه التنظيمي.

2– كلما زاد الراتب، انخفض الولا التنظيمي للموظف، وهذه علاقة محيّرة برغم أنها ليست قوية جدًا.

3– كلما زادت مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، زاد ولاء الموظف للمنظمة.

4– هناك علاقة طردية قوية بين الرضا الوظيفي وبين الولاء للمنظمة.

5– هناك علاقة إيجابية قوية بين وضوح دور الموظف وبين ولائه للمنظمة.

6– بعكس ذلك نلاحظ أنه كلما زاد صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، انخفض ولاؤه التنظيمي.

7– بالنسبة لمتغيرات العمل، نلاحظ أنه كلما كان هناك استقلال في طرق العمل، وفي جدولة العمل وفي وضع واختيار معايير تقييم الأداء، زاد ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل بها.

8– نلاحظ أيضًا من جدول (3) أنه كلما زاد الاتصال المتعلق بالوظيفة والاتصالات الإيجابية التي يتلقاها الموظف من رئيسه المباشر، زاد ولاؤه للمنظمة.

9- أما بالنسبة للاتصالات السلبية التي يتلقها الموظف من رئيسه المباشر، فكلما انخفض هذا النوع من الاتصالات، زاد ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل بها.

ثالثًا: يوضّح جدول (3) أن متغير التعلق بالمنظمة يرتبط بدلالة إحصائية مع إثني عشر من الخمسة عشر متغيرًا المستقلة المضمّنة في هذه الدراسة ونلاحظ :

1- كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، قل تعلقه بالمنظمة.

2- كلما زاد راتب الموظف قل تعلقه بالمنظمة، وهذه أيضًا علاقة محيرةّ.

3- في حين أن مدة الخدمة في المنظمة فقط ترتبطً بالولاء التنظيمي، نجد أن كلاً من مدة الخدمة في الوظيفة ومدة الخدمة في المنظمة ترتبطان إيجابياً بتعلق الموظف بالمنظمة التي يعمل بها.

4- هناك علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي للموظف وبين تعلقه بالمنظمة.

5- هناك علاقة طردية بين وضوح دور الموظف وبين تلعقه بالمنظمة، وهذا عكس العلاقة بين صراع الدور الذي يلمسه الموظف وبين التعلق في المنظمة، حيث نجد أنه كلما زاد صراع الدور الذي يقع فيه الموظف، كلما انخفض تعلقه بالمنظمة وهذان متغيران.

6- هناك علاقة طردية بين كل من استقلال الموظف في طرق العمل، وفي جدولة عمله، وفي وضع واختيار معايير تقييم أدائه وبين تعلقه بالمنظمة التي يعمل بها.

7- أما بالنسبة للعلاقة بين الاتصال المتعلق بالوظيفة وبين التعلق بالمنظمة، فإننا نجد أنه كلما زاد هذا النوع من الاتصال من الرئيس المباشر إلى مرءوسه، زاد تعلق المرءوس (الموظف) بالمنظمة.

8- أما بالنسبة للاتصالات السلبية، فنلاحظ أنه كلما قل انتقاد الموظف كشخص وانتقاده أمام الاخرين من قبل رئيسه المباشر، زاد تعلقه بالمنظمة.

رابعاً: يشير جدول (3) إلى وجود إثنتي عشرة علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة وبين الالتزام التنظيمي فنلاحظ :

1- كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، انخفض الالتزام لديه تجاه المنظمة.

2- كلما زاد الراتب الذي يتقاضاه الموظف، قل إلتزامه التنظيمي، وهذه – أيضًا- علاقة محيرة.

3- كما في علاقتهما بالتعلق بالمنظمة، نلاحظ أن مدة الخدمة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية والمدة التي قضاها في المنظمة – بغض النظر عن الوظيفة – ترتبطان إيجابيًا مع الالتزام التنظيمي للموظف تجاه المنظمة؛ أي أنه كلما زادت المدتان زاد الالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو منظمته.

4- بالنسبة للرضا الوظيفي للموظف، كلما زاد الرضا الوظيفي للموظف، ارتفع التزامه التنظيمي نحو المنظمة.

5- هناك علاقة إيجابية قوية بين وضوح الدور الذي يتمتع به الموظف وبين الالتزام التنظيمي لهذا الموظف.

6- يؤدي صراع الدور إلى إنخفاض في الالتزام التنظيمي للموظف.

7- الزيادة في الاستقلال في طرق العمل، وفي جدولته، وفي وضع واختيار معايير تقييم الاداء تؤدي إلى الزيادة في التزام الموظف نحو المنظمة التي يعمل بهـــا.

8- كلما زاد الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه الموظف من رئيسه المباشر، زاد التزام هذا الموظف نحو المنظمة، وذلك بعكس الاتصالات السلبية التي يتلقاها الموظف من رئيسه المباشر، حيث نجد أنه كلما قل هذا النوع من الاتصال، ارتفع الالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها.

برغم أهمية تحليل الارتباط في تحديد العلاقات الثنائية بين المتغيرات، لكنه تحليل مبدئي. لهذا طرحنا السؤال الثاني في هذه الورقة، وهو ما هي العوامل التي تتنبأ بدلالة إحصائية بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي. وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك باستخدام إجراء الإدخال الإجباري (Norusis, 1993; Pedhazur, 1982)، حيث إن جداول 4، 5، 6 تعطي نتائج هذا التحليل.

جدول 4: المتغيرات التي تتنبأ بالولاء التنظيمي باستخدام إجراء الإدخال الإجباري

المتغير	b	Beta	t
1- العمــر	.01	.02	.42
2- المستوى التعليمي	- .05	- .07	-1.67
3- الراتــب	- .01	- .02	- .50
4- مدة الخدمة في الوظيفة	3.68	.04	.80
5- مدة الخدمة في المنظمة	-5.99	- .07	-1.05
6- الرضا الوظيفي	.12	.18	4.28**
7- وضوح الدور	.17	.22	5.34**
8- صراع الدور	- .11	- .15	-3.98**
9- الاستقلال في طرق العمل	- .01	- .02	- .68
10- الاستقلال في جدولة العمل	.04	.09	2.11*
11- الاستقلال في معايير الأداء	5.08	9.88	.02
12- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.07	.09	2.21*
13- الاتصالات الإيجابية	.03	.04	.95
14- الاتصالات السلبية	- .07	- .08	-2.15*
15- الاتصال الصاعد	.00	.00	.15
R Square المعدّلة	.29		

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.05 ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.01

يشير جدول (4) إلى أن هناك ستة متغيرات تتنبأ بالولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها. فمن أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس نلاحظ أن الاتصال المتعلق بالوظيفة، واتصال العلاقات السلبية يتنبآن بالولاء التنظيمي للموظفين. أما عن المتغيرات المتعلقة بالعمل الذي يمارسه الموظف، فنجد أن هناك ثلاثة متغيرات – هي وضوح دور الموظف، وصراع الدور الذي يشعر به الموظف، والاستقلال في جدولة

العمل– تتنبأ بالولاء التنظيمي للموظفين. وأخيرًا نلاحظ أن الرضا الوظيفي هو متنبئ قوي بالولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها.

أما بالنسبة للمتغيرات التي تتنبأ بتعلق الموظف بالمنظمة، فقد تم تعريض البيانات لنفس الإجراء، وجدول (5) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول 5: المتغيرات التي تتنبأ بالتعلق بالمنظمة باستخدام إجراء الإدخال الإجباري

T	Beta	b	المتغير
- .83	- .04	- .02	1- العمـــر
-3.65**	- .15	- .11	2- المستوى التعليمي
-1.43	- .05	- .03	3- الراتـــب
-2.01*	- .09	-9.37	4- مدة الخدمة في الوظيفة
2.22*	.15	.00	5- مدة الخدمة في المنظمة
6.65**	.26	.19	6- الرضا الوظيفي
6.71**	.26	.22	7- وضوح الدور
-2.31*	- .08	- .06	8- صراع الدور
.83	.03	.01	9- الاستقلال في طرق العمل
.70	.02	.01	10- الاستقلال في جدولة العمل
.01	3.80	2.11	11- الاستقلال في معايير الأداء
2.09*	.08	.07	12- الاتصال المتعلق بالوظيفة
-1.84	- .06	- .06	13- الاتصالات الإيجابية
- .91	- .03	- .03	14- الاتصالات السلبية
1.95	.06	.05	15- الاتصال الصاعد
		.37	R Square المعدّلة

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.05 ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.01

نلاحظ من جدول (5) أن هناك سبعة متغيرات مستقلة تتنبأ بتعلق الموظف بالمنظمة. حيث نلاحظ أن هناك أربع من الخصائص الشخصية للموظف، وهي المستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوظيفة، ومدة الخدمة في المنظمة، و الرضا الوظيفي، والتي تتنبأ بالتعلق بالمنظمة. وكمثال، نلاحظ أنه كلما زادت المدة التي قضاها الموظف في المنظمة، زاد تعلق هذا الموظف بالمنظمة. أما بالنسبة لمتغيرات العمل فنجد أن وضوح

دور الموظف وصراع الدور الذي يعاني منه هما متنبآن ذوا دلالة إحصائية بالتعلق بالمنظمة. وأخيرًا نلاحظ أن هناك متغيرًا واحدًا من متغيرات اتصال الرئيس بالمرءوس والذي يتنبأ بتعلق الموظف بالمنظمة. فكلما زاد الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه المرءوس من رئيسه المباشر، زاد تعلق هذا الموظف بالمنظمة التي يعمل بها.

أما بالنسبة للمتغيرات التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي، فقد تم تعريض البيانات لنفس الإجراء، وجدول (6) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول 6: المتغيرات التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي باستخدام إجراء الإدخال الإجباري

المتغير	b	Beta	t
1- العمر	- .01	- .02	- .36
2- المستوى التعليمي	- .09	- .13	-3.13**
3- الراتب	- .02	- .04	-1.16
4- مدة الخدمة في الوظيفة	-4.15	- .04	- .97
5- مدة الخدمة في المنظمة	5.33	.06	1.01
6- الرضا الوظيفي	.16	.24	6.23**
7- وضوح الدور	.20	.26	6.74**
8- صراع الدور	- .07	- .11	-3.25**
9- الاستقلال في طرق العمل	.00	.00	.25
10- الاستقلال في جدولة العمل	.02	.05	1.38
11- الاستقلال في معايير الاداء	3.30	6.52	.01
12- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.07	.09	2.34*
13- الاتصالات الايجابية	- .02	- .03	- .80
14- الاتصالات السلبية	- .04	- .05	-1.53
15. الاتصال الصاعد	.03	.04	1.35
R Square المعدلة	.38		

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.05 ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.01

يشير جدول (6) إلى أن هناك خمسة متغيرات مستقلة تتنبأ بالالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها. فمن الخصائص الشخصية

للموظف نجد أنه كلما زاد المستوى التعليمي للموظف، انخفض التزامه نحو المنظمة. كما نجد حسب هذه النتائج أن الرضا الوظيفي للموظف يعتبر متنبئًا قويًا بالالتزام التنظيمي نحو المنظمة. ومن المتغيرات المتعلقة بالعمل، نلاحظ أن كلاً من وضوح الدور وصراع الدور هما متنبآن ذوا دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. أما بالنسبة لمتغيرات اتصال الرئيس بالمرءوس فليس هناك إلا متغير واحد يتنبأ بالالتزام التنظيمي، وهو الاتصال المتعلق بالوظيفة.

وللاجابة عن السؤال الثالث، والذي يسأل عن مدى قوة متغيرات اتصال الرئيس بالمرءوس في التنبؤ بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، وبالالتزام التنظيمي مقارنةً مع المتغيرات المستقلة الاخرى المضمنّة في هذه الدراسة، فقد تمت الاجابة عنه بواسطة إستخدام تحليل الانحدار المتعدد/إجراء الخطوة-خطوة، حيث إن هذا الاجراء أكثر صرامة، وذلك بوضعه المتغيرات الأخرى تحت التحكم عند تقييم أي متغير مستقل مع المتغير التابع تحت الدراسة (Norusis, 1993; Pedhazur, 1982). ولقد تم عرض نتائج هذا التحليل في الجدول 7، 8 ، 9.

جدول 7: مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالولاء التنظيمي

المتغير	b	Beta	t
1- وضوح الدور	.20	.26	6.93**
2- الرضا الوظيفي	.13	.19	4.78**
3- صراع الدور	- .09	- .13	-3.86**
4- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.08	.11	2.84**
5- الاتصالات السلبية	- .06	- .07	-1.96*
R Square المعدلّة	.29		

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p<.05$ ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p<.01$

يشير جدول (7) إلى أن وضوح دور الموظف هو أقوى متنبئ بالولاء التنظيميَ، حيث يشرح 18% من التباين في المتغير التابع أو الولاء التنظيمي. أما متغير الرضا

الوظيفي فيأتي في المركز الثاني، حيث يشرح 7.5% من التباين في الولاء التنظيمي للموظفين. أما صراع الدور الذي أدركه الموظف فنجد أنه يقع في المركز الثالث في التنبؤ بالولاء التنظيمي ويشرح 2% من التباين في المتغير التابع. أما بالنسبة لمتغيري اتصال الرئيس بالمرءوس فقد جاءا في المركزين الرابع والخامس، حيث يشرح متغير الاتصال المتعلق بالوظيفة 1%، ومتغير الاتصالات السلبية يشرح 0.5 % من التباين في الولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها.

أما بالنسبة للمقارنة بين مدى قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالتعلق بالمنظمة، فقد تم تعريض بيانات الدراسة للإجراء السابق، وجدول (8) يعطي نتائج هذا التحليل.

جدول 8: مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالتعلق بالمنظمة

المتغير	b	Beta	T
1- وضوح الدور	.25	.30	8.33**
2- الرضا الوظيفي	.18	.25	6.67**
3- المستوى التعليمي	- .13	- .18	-5.73**
4- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.07	.08	2.25*
5- صراع الدور	- .05	- .07	-2.12*
R Square المعدلة	.37		

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.05 ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p <.01

يوضّح جدول (8) أن هناك خمسة متغيرات مستقلة تتنبأ بمتغير التعلق بالمنظمة. وكما في الولاء التنظيمي، نلاحظ أن وضوح دور الموظف هو أقوى متنبئ بالتعلق بالمنظمة، حيث يشرح هذا المتغير 24% من التباين في المتغير التابع. أما الرضا الوظيفي فظهر على أنه المتغير الثاني في القدرة على التنبؤ بتعلق الموظف بالمنظمة، ويشرح 9% من التباين في هذا المتغير. أيضًا نلاحظ من جدول (8) أن السمة الشخصية المتمثلة في المستوى التعليمي تقع في المركز الثالث في القدرة على التنبؤ بالتعلق بالمنظمة، وتشرح 3% من التباين في المتغير التابع. اما الاتصال المتعلق بالوظيفة فقد

جاء في المركز الرابع، ويشرح 0.5 % من التباين في مدى تعلق الموظف بالمنظمة التي يعمل بها. وأخيرًا، نلاحظ أنه كلما زاد صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، قل تعلقه بالمنظمة، ويشرح متغير صراع الدور 0.5 % من التباين في متغير التعلق بالمنظمة.

أما بالنسبة للمقارنة بين مدى قوة المتغيرات المستقلة بالتنبؤ بالالتزام التنظيمي، فقد تم تعريض بيانات الدراسة للإجراء السابق، وجدول (9) يعطي نتائج هذا التحليل.

جدول 9: مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي

المتغير	b	Beta	t
1- وضوح الدور	.23	.29	8.36**
2- الرضا الوظيفي	.16	.25	6.57**
3- المستوى التعليمي	- .09	- .14	-4.51**
4- صراع الدور	- .07	- .10	-3.10**
5- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.08	.10	2.93**
R Square المعدلة	.38		

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p < .01$

وكما في الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة، يشير جدول 9 إلى أن وضوح دور الموظف في المنظمة هو أقوى متنبئ بالالتزام التنظيمي ويشرح هذا المتغير 24.5 % من التباين في الالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظفون تجاه المنظمة. أما الرضا الوظيفي فقد حلَّ في المركز الثاني في القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي ويشرح 9.5 % من التباين في هذا المتغير. كما نلاحظ من جدول (9) أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، قل شعوره بالالتزام نحو المنظمة، ويشرح المستوى التعليمي 2 % من التباين في متغير الالتزام التنظيمي. أما صراع الدور الذي يلمسه الموظف في المنظمة فقد جاء في المركز الرابع في قدرته بالتنبؤ بالالتزام التنظيمي، ويشرح 1 % من التباين في هذا المتغير. وأخيرًا، نلاحظ أن الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه الموظف من رئيسه المباشر قد جاء في المركز الأخير ويشرح 1 % من التباين في الالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها.

مناقشة النتائج والاستنتاجات:

لقد أوضحت نتائج تحليل الارتباط أن معظم الخصائص الشخصية للموظف ترتبط بدلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، وقد جاءت النتائج متوافقة مع ما وجد في "الأدبيـــات" التي درست هذه العلاقات. وكمثال أبانت النتائج أن هناك علاقة سلبية بين الراتب وبين كل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي وقد ذكرنا أن هذه العلاقة محيرةّ لأنها تتناقض مع النظرية التقليدية في الإدارة التي ذُكرت في مراجعة الأدبيات، ولكن هذه النتيجة تتفق مع ما وجد في بعض الدراسات (انظر مثلاً، Glisson & Durick, 1988). وليس هناك تفسير لهذه النتيجة، ما عدا القول أن متوسط رواتب هؤلاء المبحوثين منخفض مقارنة مع ولائهم، وتعلقهم بالمنظمة والتزامهم للمنظمة، وهذا ما أحدث هذه العلاقة المحيرةّ (أنظر جدول 2).

وبرغم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين معظم الخصائص الشخصية للموظف وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي وفقًا لتحليل الارتباط، لكن تحليل الإنحدار المتعدد، وخاصة بإستخدام إجراء الخطوة–خطوة، وهو إجراء صارم، قد أوضح أن هناك خصيصتين فقط من الخصائص الشخصية، لديهما القدرة على التنبؤ بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي. فنجد أولاً أن خصيصة الرضا الوظيفي متنبئ قوي جدًا بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، حيث نلاحظ أنه كلما زاد الرضا الوظيفي، زاد الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي، وهذا متفق مع ما وجد في "الأدبيات" ذات العلاقة (انظر مثلاً، Luthans, et al., 1987; Babakus, et al., 1999). ومن هذا المنطلق نرى أنه من المهم أن تعطي المنظمات انتباهًا كبيرًا لرضا عامليها وخاصة العوامل التي تسبق تحقيق رضاهم، حيث إن الانتباه إلى هذه العوامل يساعد على دعم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي ويثبط العوامل التي تؤثر سلبًا علـى الرضـا الوظيفـي (اليامي، 2002). لقد تم معاملة الرضا الوظيفي على أنه سابق للالتزام التنظيمي

ومكوناته، وهذا ما يعتقد الباحث أنه هو الأكثر منطقيةً، وأن الرضا الوظيفي ليس نتيجة أو أثراً للالتزام التنظيمي ومكوناته، بل هو سابق له.

أيضًا لقد أوضح تحليل الانحدار المتعدد / إجراء الخطوة-خطوة، أن هناك خصيصة أخرى من الخصائص الشخصية التي تتنبأ بالتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي، ولكنها ليست كذلك بالنسبة للولاء التنظيمي، وهي خصيصة المستوى التعليمي. حيث نلاحظ من جدولي (8،9) أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، انخفض تعلقه بالمنظمة وشعوره بالالتزام نحوها، وهذا متفق مع ما وجد في بعض الدراسات السابقة. وكتفسير لهذه العلاقة، نرى أن الشرح الذي اقترحه (Mówday, et al., 1982) وهو أن لدى الأشخاص ذوي التعليم المرتفع توقعات، والتي ربما لا تكون المنظمة قادرةً على الوفاء بها – يعتبر تفسير تفسيرًا منطقيًا ومقبولاً. ومما يؤكد لنا ذلك أننا نلاحظ أن خصيصة التعليم متنبئ قوي بالنسبة للتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي، وليست كذلك بالنسبة للولاء التنظيمي، لأنه من الممكن أن يكون لدى الموظف ولاء للمنظمة، ولكنه لم يصل إلى مرحلة التعلق العاطفي بالمنظمة، ومن ثم الالتزام التنظيمي. فمن المحتمل للشخص الذي لديه تعليم عالٍ أن يترك المنظمة نهائيًا إذا لم يكن التعلق العاطفي بها أو الالتزام لها عاليًا برغم أنه يشعر بالولاء لها. وهذا يقودنا إلى نقطة مهمة، وهي إجراء المحاولات الجادة من قبل المنظمات في عدم وضع الموظفين في مواقع وظيفية يشعرون أنها أقل مما هم مؤهلين للقيام به، ومحاولة إشباع حاجتهم في هذا السياق بقدر المستطاع، لأنهم الأكثر عرضة لترك المنظمة والبحث عن منظمات تلبي هذه الحاجة.

أما بالنسبة للعوامل المتعلقة بالعمل الذي يمارسه الموظف، فقد أوضحت تحاليل الانحدار المتعدد بكلا الإجرائين أن هناك اثنين من متغيرات العمل واللذين يتنبآن بالالتزام التنظيمي ومكوناته. لقد أثبتت الدراسة الحالية ما وجدته دراسات عديدة جدًا وسابقة من أن وضوح دور الموظف، أو عدم غموض الدور الذي يقوم به متنبئ قوي بالالتزام التنظيمي ومكوناته، حيث نلاحظ من الجداول (7، 8، 9) أن وضوح دور الموظف هو أقوى متنبئ بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي. وهذه النتيجة تشدد على ما

لاحظه الباحثان في تصميم الوظيفة (انظر، Hackman & Oldham, 1975, 1980) فيما يتعلق بالتحديد الدقيق لمسئوليات وواجبات الوظيفة التي يقوم بها الموظف، وتوفير المعلومات للموظف أثناء قيامه بتنفيذ المهام الموكلة إليه حيث إن غياب هذه المعلومات يُحدث ما اطُلق عليه غموض الدور، والذي يؤثر سلبًا على أشياء كثيرة، ومنها اتجاهات الموظف مثل الالتزام التنظيمي ومكوناته.

أيضًا أشارت تحليلات الانحدار المتعدد إلى أن صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، مثل أن يعطى الموظف مهام بدون الموارد اللازمة لتنفيذها أو أن يتلقى الموظف مطالب متناقضة من الأشخاص الذين يعمل معهم أو أن يعمل مع أكثر من مجموعة، والتي تكون أعمالهم مختلفة تمامًا- هو متنبئ قوي بالالتزام التنظيمي ومكوناته، حيث إن انخفاض صراع الدور الذي يعاني منه الموظف يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام لها. لهذا نرى أنه من الواجب على المنظمات أن تعطي إنتباهًا أكبر لهذين المتغيرين، وتحاول زيادة وضوح دور الموظف وتحاول التقليل من صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، حيث إن الاهتمام بهذين العاملين سوف يساعد على توجيه اتجاهات العاملين إلى الوجهه التي ترغبها المنظمة.

أما بالنسبة لعوامل اتصال الرئيس بالمرءوس ، فنلاحظ أن الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه المرءوس من رئيسه المباشر هو متنبئ قوي بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي. فحسب نتائج هذه الدراسة نلاحظ أنه كلما زاد تحديد الأهداف للمرءوس وعندما تكون تعليمات الرئيس إلى المرءوس واضحة، وعندما يقّدر الرئيس الأداء الجيد للمرءوس، كل هذا يؤدي إلى زيادة في كل متغيرات الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي التي يشعر بها الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها. وبناءً على هذه النتائج فإن على المشرفين المباشرين أن يهتموا بالاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه مرءوسيهم، حيث إن له على الأقل فائدتين:

1- إنه متنبئ قوي بالالتزام التنظيمي ومكوناته، وهذا يجعل منه متغيرًا، أو عاملاً مرشحاً إلى أن يكون سببًا في إحداث الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، وبالتالي إحداث الالتزام التنظيمي.

2- إن الاتصال المتعلق بالوظيفة ربما يزيد من وضوح دور الموظف، وبالتالي يساهم في زيادة مساهمة متغير وضوح الدور في "التأثير" على الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، وبالتالي الالتزام التنظيمي.

وأخيرًا أبانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد/إجراء الخطوة-خطوة، أن الاتصالات السلبية التي يتلقاها المرءوس من رئيسه المباشر هي متنبئ قوي بالولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو المنظمة. حيث إن الزيادة في انتقاد أداء الموظف أمام الآخرين، وتوجيه الانتقاد إلى الموظف كشخص وليس إلى أدائه، والسخرية من الموظف تؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي للموظف. إن هذه النتيجة تقترح أن الاتصالات السلبية التي يتلقاها المرءوس من رئيسه المباشر "تؤثر" فقط على مكّون من مكونات الالتزام التنظيمي، وليس على الالتزام التنظيمي كمركّب (Becker, 1992). برغم ذلك على المشرفين المباشرين أن يقللوا من الاتصالات السلبية مع مرءوسيهم، وذلك لتأثيرها على الولاء التنظيمي، والذي ربما ينعكس سلبيًا على عدم انتقال المرءوس من مرحلة الولاء التنظيمي إلى مرحلة التعلق بالمنظمة، ومن ثم إلى الالتزام الكامل للتنظيم.

الدراســـات المستقبليـــة:

برغم أن الدراسة الحالية قد ضمنّت عدد من المتغيرات للتقصي عن مدى قدرة هذه المتغيرات على التنبؤ بالالتزام التنظيمي ومكوناته، وقامت باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، لكنها لا تجزم بوجود علاقات سبب ونتيجة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، حيث إن هذا يتطلب تحليلاً أكثر تطورًا، مثل تحليل المسار، وهذه إحدى الإضافات التي من الممكن أن تقوم بها الدراسات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للدراسات المستقبلية أن تبحث في مدى مساهمة إتصال الرئيس بالمرءوس في وضوح دور الموظف، وتقليل صراع الدور الذي يعاني منه الموظف. وأخيرًا، إنه من الضروري

إعادة تطبيق هذه الدراسة في منظمات مختلفة، وذلك لتكوين نموذج تحليلي قوي يعتمد على نتائج من عينات مختلفة في منظمات مختلفة في القطاعين العام والخاص.

خاتمــة:

حاولت هذه الدراسة التقصي عن بعض العوامل التي لها علاقة بالالتزام التنظيمي وبعض مكوناته، ومدى قدرة تلك العوامل في التنبؤ بالالتزام التنظيمي. ولقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة إلى حد كبير مع بعض الدراسات السابقة، حيث أوضحت أن الرضا الوظيفي يعتبر متنبئًا قويًا بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي. فكلما زاد رضا الموظف عن وظيفته، زاد ولاؤه وتعلقه بالمنظمة، والتزامه نحو المنظمة التي يعمل بها. كما أبانت النتائج أن ذوي التعليم العالي هم الأقل شعورًا بالتعلق بالمنظمة وأقل شعورًا بالالتزام لها، لهذا يجب إعطاء انتباه أكبر إلى هذه الفئة، لأنهم الأكثر احتمالاً في ترك المنظمة نهائيًا.

كما أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن الزيادة في وضوح دور الموظف وانخفاض صراع الدور الذي يعاني منه يؤديان إلى زيادة الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي التي يشعر بها الموظف نحو المنظمة. أما المساهمة الجديدة للدراسة الحالية في "أدبيات" الالتزام التنظيمي، وخاصة التي كتبت باللغة العربية، فهي الكشف عن أن هناك بُعدين من أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس والتي تتنبأ بالالتزام التنظيمي وبعض مكوناته. فقد أوضحت النتائج أن الاتصالات السلبية التي يتلقاها المرءوس من رئيسه المباشر "تؤثر" سلبيًا على ولاء هذا المرءوس للمنظمة التي يعمل بها. وأخيرًا، لقد أثبتت هذه الدراسة أن زيادة الاتصال المتعلق بالوظيفة التي يحصل عليها المرءوس من رئيسه المباشر تؤدي إلى زيادة في الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي.

المـــراجـــع

أولاً: المراجع العربية

1. العتيبي، سعود، وطلق السواط. الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه. *الاداري*. ع 70. مسقط: معهد الإدارة العامة، 1997. ص 13–67.
2. الفضلي، فضل صباح. علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية. ***الإدارة العامة***. ع 1، مج37. ص ص 75–120.الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997.
3. المعاني، أيمن. الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية: دراسة ميدانية. *الاداري*. ع 78. ص ص 39–70. مسقط: معهد الإدارة العامة، 1999.
4. الميـــر، عبدالرحيم علي. العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. ***الإدارة العامة***. ع 2، مج 35، ص ص 207–252. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.
5. اليامي، أحمد مداوس. العلاقة بين بعض أنواع إتصال الرئيس/المرؤوس والرضا الوظيفي: دراسة استكشافية. ***المجلة العربية للعلوم الإدارية*** (الكويت)، مج 9، ع1:1–33، 2002.
6. يوسف، درويش عبدالرحمن. العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية. ***الإدارة العامة***. مج 39، ع3، ص 493–528. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1999.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdulla, M. & Shaw J. "Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates" ***Journal of Managerial Issues***, Vol. XI, No. 1, (1999), P. 77-93.
2. Angle, H. & Perry J. "An Empirical Assessment of Organizational Commitments and Organizational Effectiveness" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 26, (1981), P. 1-14.
3. Babakus, E., Cravens D., Johnston M. & Moncrief W. "The Role of Emotional Exhausion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships" ***Journal of the Academy of Marketing Science***, Vol. 27, No. 1, (1999), P. 58-70.

4. Babbie, Earl, ***The Practice of Social Research***, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1989.

5. Bateman, T. & Strasser S. "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment" ***Academy of Management Journal***, Vol. 27, No. 1, (1984), P. 95-112.

6. Becker, T. "Foci and Bases of Commitment: Are The Distinction Worth Making?" ***Academy of Management Journal***, Vol. 35, No. 1, (1992), P. 232-244.

7. Becker, T. & Billings R. "Profiles of Commitments: An Empirical Test" ***Journal of Organizational Behavior***, Vol. 14, (1993), P. 177-190.

8. Becker, T., Billings R., Eveleth D. & Gilbert N. "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance" ***Academy of Management Journal***, Vol. 39, No. 2, (1996), P. 464-482.

9. Bishop, J., Scott K. & Burroughs S. "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment" ***Journal of Management***, Vol. 26, No. 6, (2000), P. 1113-1132.

10. Breaugh, J. "The Measurement of Work Autonomy" ***Human Relations***, Vol. 38, No. 6, (1985), P. 551-570.

11. Brief, A. & Motowildo S. "Prosocial Organizational Behaviors" ***Academy of Management Review***, Vol. 11, No. 4, (1986), P. 710-725.

12. Buchanan, B. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 19, (1974), P. 533-546.

13. Cohen, A. "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups" ***Journal of Organizational Behavior***, Vol. 13, (1992), P. 539-558.

14. Dalton, D. & Todor W. "Antecedents of Grievance Filing Behavior" ***Academy of Management Journal***, Vol. 25, (1982), P. 158-169.

15. Decotiis, T. & Summers T. "A Path Analysis of a Model of the Antcedents and Consequences of Organizational Commitment" ***Human Relations***, Vol. 40, (1987), P. 445-470.

16. Fullagar, C. & Barling J. "Predictors and Oucomes of Different Patterns of Organizational and Union Loyalty" ***Journal of Occupational Psychology***, Vol. 64, (1991), P. 129-143.

17. Gaertner, R. & Nollen S. "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psycholgical Commitment to the Organization" ***Human Relations***, Vol. 42, No. 11, (1989), P. 975-991.

18. Glisson, C. & Durick M. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 33, (1988), P. 61-81.

19. Griffeth, R., Hom P. & Gaertner S. "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium" ***Journal of Management***, Vol. 26, No. 3, (2000), P. 463-488.

20. Hackman, J. & Oldham G. "Development of the Job Diagnostic Survey" ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 60, (1975), P. 159-170.

21. Hackman, J. & Oldham G., ***Work Redesign***, Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

22. Hatfield, J., Robinson R. & Husman R. "An Empirical Evaluation of a Test for Assessing Job Satisfaction" ***Psychological Reports***, Vol. 56, (1985), P. 39-45.

23. Hunt, S. & Morgan R. "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?" ***Academy of Management Journal***, Vol. 37, No. 6, (1994) P. 1568-1587.

24. Jackson, S. & Schuler R. "A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings" ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, Vol. 36, (1985), P. 16-78.

25. King, N. "Improving the Qaulity of Working Life Through Communication" ***Personnel Review***, Vol. 23, No. 2, (1994), P. 61-68.

26. Locke, E. "The Nature and Causes of Job Satisfaction" In M. C. Dunnette (ed.) ***Handbook of Industrial and Organizational Psychology***, (pp. 1297-1349), New York: John Wiley & Sons, 1983.

27. Luthans, F., Baack D. & Taylor L. "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents" ***Human Relations***, Vol. 40, No. 4, (1987), P. 219-236.

28. MacKenzie, S., Podsakoff P. & Ahearne M. "Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance" ***Journal of Marketing***, Vol. 62, (1998), P. 87-98.

29. Mannheim, B., Baruch Y. & Tal J. "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel" ***Human Relations***, Vol. 50, No. 2, (1997), P. 1537-1562.

30. Marsh, R. & Mannari H. "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study" Ad***ministrative Science Quarterly***, Vol. 22, No. 1, (1977), P. 57-75.

31. Mathieu, J. & Zajac D. "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment" ***Psychological Bulletin***, Vol. 108, (1990), P. 171-194.

32. McFarlin, D. & Sweeney P. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes" ***Academy of Management Jorunal***, Vol. 35, No. 3, (1992), P. 626-637.

33. Miles, E., Patrick S. & King, Jr. W. "Job Level as a Systemic Variable in Predicting the Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction" ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, Vol. 69, (1996), P. 277-292.

34. Morris, J. & Sherman J. "Generalizability of an Organizational Commitment Model" ***Academy of Management Journal***, Vol. 24, No. 3, (1981), P. 512-526.

35. Mowday, R. T., Porter L. W. & Steers R. M., ***Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover***, New York: Academic Press, 1982.

36. Naumann, E. "Antcedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expratriate Managers" ***Group & Organization Management***, Vol. 18, No. 2, (1993), P. 153-187.

37. Niehoff, B., Moorman R., Blakely G. & Fuller J. "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment" ***Group & Organization Management***, Vol. 26, No. 1, (2001), P. 93-113.

38. Norusis, Marija J., ***SPSS for Windows: Base System User Guide, Release 6.0***, Chicago, IL: SPSS, Inc., 1993.

39. Pedhazur, Elazar J., ***Multiple Regression in Behavioral Research***, Fortworth, TX: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1982.

40. Penley, L. & Hawkins B. "Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application" ***Academy of Management Journal***, Vol. 28, No. 2, (1985), P. 309-326.

41. Podsakoff, P. & MacKenzie S. "An Examination of Substitues for Leadership Within A Level-of-Analysis Framework" ***Leadership Quarterly***, Vol. 6, No. 3, (1995), P. 289-328.

42. Podsakoff, P., MacKenzie S. & Bommer W. "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors" ***Journal of Management***, Vol. 22, No. 2, (1996), P. 259-298.

43. Podsakoff, P., MacKenzie S. & Fetter R. "Substitutes for Leadership and the Management of Professionals" ***Leadership Quarterly***, Vol. 4, No. 1, (1993), P. 1-44.

44. Porter, L., Steers R., Mowday R. & Boulian P. "Organizational Commitment, Job Satsifaction, and Turnover among Psychiatric Technicians" ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 59, (1974), P. 603-609.

45. Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson M. P. & McGrath M. R., ***Becoming a Master Manager: A Comptency Framework***, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

46. Randall, D. "The Consequences of Organizational Commitment: Methological Investigation" ***Journal of Organizational Behavior***, Vol. 11, (1990), P. 361-378.

47. Rizzo, J., House R. & Lirtzman S. "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 15, (1970), P. 150-163.

48. Scholl, R. "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force" ***Academy of Management Journal***, Vol. 6, (1981), P. 589-599.

49. Sethi, V., Barrier T. & King R. "An Examination of the Correlates of Burnout in Information Systems Professionals" ***Information Resources Management***, Vol. 12, No. 3, (1999), P. 5-13.

50. Sheldon, M. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 16, (1971), P. 143-150.

51. Sims, H., Szilagyi A. & Keller R. "The Measurement of Job Characteristics" ***Academy of Management Journal***, Vol. 19, (1976), P. 196-213.

52. Singh, J. "Striking a Balance in Boundary-spanning Positions: An Investigation of Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople" ***Journal of Marketing***, Vol. 62, (1998), P. 69-86.

53. Steers, R. "Antcedents and Outcomes of Organizational Commitment" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 22, No. 1, (1977), P. 46-56.

54. Stevens, J., Beyer J. & Trice H. "Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment" ***Academy of Management Journal***, Vol. 21, (1978), P. 380-396.

55. Tansky, J., Gallagher D. & Wetzel K. "The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational Commitment: Looking among Part-time Workers" ***Canadian Journal of Administrative Sciences***, Vol. 14, No. 3, (1997), P. 315-326.

56. Williams, L. & Anderson S. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors" ***Journal of Management***, Vol. 17, No. 3, (1991), P. 601-617.

57. Zeffane, R. "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public ans Private Sector Employees" ***Human Relations***, Vol. 47, No. 8, (1994), P. 977-1010.

الملاحـــق

(الاستبانة)

أ) عناصر الرضا الوظيفي:

يتكون هذا الجزء من خمسة أوجه، الرجاء الحكم عليها، وهي:

العمل في الوظيفة الحالية

ممـــل -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- مثيـــر

ممتـــع -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- غير ممتع

ليس فيه تحد -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- فيه تحد

مشبـــع -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- غير مشبع

الراتب الحالي

مكافـــئ -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- غير مكافئ

صغيـــر -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- كبير

مناسب -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- غير مناسب

سلبـــي -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- إيجابي

الترقيـــات

عادلـــة -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- غير عادلة

غير موثوق فيها -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- موثوق فيها

إيجابيـــة -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- سلبيـــة

غير معقولة -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- معقـولـة

المشرف المباشر

قريـــب -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- بعيـــد

غير صادق -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- صـــادق

ودود -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- غير ودود

غير مؤهل -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- مؤهـــل

الزملاء في العمل

لا مبالون -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- حريصـــون

لديهم ولاء -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- ليس لديهم ولاء

لطفاء -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- غير لطفـــاء

مملون -----:-----:-----:-----:-----:-----:----- مثيـــرون

ب) عناصر وضوح الدور (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من "خطأ تماماً" إلى "صحيح جداً")

1- أشعر بأني متأكد من مقدار السلطة التي أملكها في وظيفتي.

2- هناك أهداف عامة وأهداف عملية واضحة ومخطط لها في الوظيفة التي أقوم بها.

3- أعرف أني قد وزعت وقتي بالشكل المناسب بين مهام وظيفتي.

4- إنني أعرف بالضبط ما هي مسئوليات وظيفتي.

5- إنني أعرف بالضبط ما هو المتوقع مني في وظيفتي.

6- شرح ما هو المطلوب في وظيفتي واضح.

ج) عناصر صراع الدور (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من "خطأ تماماً" إلى "صحيح جداً")

1- عليّ القيام بأشياء والتي من المفروض القيام بها من قبل آخرين.

2- أُعطى مهمة/مهام ولكن بدون الايدي العاملة لإكمالها.

3- عليّ إستحداث قاعدة أو سياسة من أجل أن أقوم بمهمة ما.

4- أعمل مع مجموعتين أو أكثر والذين يعملون بشكل مختلف جدًا.

5- أتلقى مطالب متناقضة من اثنين أو أكثر من الأشخاص في العمل.

6- أقومُ بأشياء والتي تكون عرضةً في أن تكون مقبولة من قبل شخص واحد وغير مقبولة من آخرين.

7- أتلقى مهمة/مهام ولكن بدون الموارد والمواد الكافية لتنفيذها.

8- أقوم بعمل أشياء غير ضرورية في وظيفتي.

د) الاستقلال في طرق العمل (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة")

1- إنه مسموح لي أن أُقرر كيف أقوم بأداء وظيفتي (الطرق التي أستخدمها)

2- إنني قادر على أن أختار الطريقة التي أُودي بها وظيفتي (الإجراءات التي أسخدمُها)

3- إنني حر في اختيار الأسلوب/الأساليب التي أستخدمها في القيام بعملي.

هـ) الاستقلال في جدولة العمل (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة")

1- لديَّ تحكم على جدولة عملي.

2- أستطيع أن أُقرر متى أقوم بأنشطة معينة في عملي، وذلك بسبب طبيعة عملي.

3- لديَّ بعض التحكم على تسلسل الانشطة في عملي (متى أعمل ماذا).

و) الاستقلال في وضع واختيار معايير تقييم الأداء (المقياس كما في الاستقلال في جدولة العمل)

1- تسمح لي وظيفتي أن أُعدلَ في الطريقة المعتادة للتقييم، وبذلك أستطيع أن أُركِّز على بعض أجزاء وظيفتي وأُقلل التركيز على أجزاء أخرى.

2- إنني قادر على تعديل ما هي أهداف وظيفتي (ما هو المفروض عليّ إنجازه).

3- لدي بعض التحكم على ما هو مفروض عليّ تحقيقه (أهداف وظيفتي كما يراها رئيسي).

ز) الاتصال المتعلق بالوظيفة (مقياس ذو خمس درجات يتدرج من "بتاتاً" إلى "دائما")

1- يُطلعني رئيسي على الخطط المستقبلية للمجموعة التي أعمل معها.

2- يُخبرني رئيسي عن أسباب وضع القواعد والسياسات.

3- يحدد رئيسي لي أهداف مفيدة لكي أُحققها.

4- يُطلعني رئيسي على القواعد والسياسات.

5- يجعلني رئيسي أعرف لماذا عُملت تغييرات في واجبات العمل.

6- يجعلني رئيسي مطلعًا على ما يحدث في الشركة/المنظمة.

7- يخبرني رئيسي عن الأسباب لمواعيد/جدوال العمل.

8- يخبرني رئيسي عندما أودي العمل بشكل جيد.

9- يُثني رئيسي على العمل الجيد.

10- يعطيني رئيسي تعليمات واضحة.

11- يعطي رئيسي تقدير/إعتراف للعمل الجيد.

ح) الاتصالات الإيجابية (المقياس كما في الاتصال المتعلق بالوظيفة)

1- يستهل/يبدأ رئيسي معي محادثات غير رسمية.

2- يمزح معي رئيسي بشكل طبيعي.

3- يسألني رئيسي عن اهتماماتي خارج العمل.

ط) الاتصالات السلبية (المقياس كما في الاتصال المتعلق بالوظيفة)

1- ينتقد رئيسي عملي أمام الآخرين.

2- يسخر رئيسي مني أو يضحك عليّ.

3- يكون رئيسي منتقدًا لي كشخص.

ي) الاتصال الصاعد (المقياس كما في الاتصال المتعلق بالوظيفة)

1- أعترض على تعليمات رئيسي عندما أعتقد أنها خطأ بسؤاله عنها.

2- أُخبر رئيسي عندما أعتقد أنه عمل شيئًا بشكل خاطئ.

ك) الولاء التنظيمي (مقياس ذو خمس درجات يتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة")

1- أشعرُ بولاء ضعيف جداً للمنظمة التي أعمل فيها.

2- إنها تؤدي إلى تغيير صغير جداً في ظروفي الحالية لو تركت المنظمة التي أعمل بها.

3- كان خطأ أكيد مني عندما قررت العمل لهذه المنظمة.

4- أتحدث إلى أصدقائي عن هذه المنظمة على أنها منظمة عظيمة للعمل فيها.

5- ليس هناك الكثير من الفائدة عند البقاء في هذه المنظمة إلى الابد.

6- إني أهتم بشكل حقيقي بمصير هذه المنظمة.

ل) التعلق بالمنظمة (المقياس كما في الولاء التنظيمي)

1- إنني فخور عندما أُخبر الآخرين بأني جزء من هذه المنظمة.

2- إنني سعيد بشكل كبير بأني اخترت هذه المنظمة لأعمل فيها على منظمات أخرى عندما قررت الالتحاق بها.

3- لدي الرغبة في أن أقبل أي نوع من المهام الوظيفية من أجل أن أعمل في هذه المنظمة.

4- بالنسبة لي، هذه المنظمة هي أفضل ما يمكن العمل له من بين المنظمات الممكنة.

5- أني أجد أن قيمي وقيم هذه المنظمة متشابهة جدًا.

6- تحمسني هذه المنظمة بشكل حقيقي على أن أُعطي أفضل ما لدي في أداء وظيفتي.

7- لدي الرغبة في أن أُعطي جهدًا كبيرًا فوق المتوقع مني من أجل أن أُساعد هذه المنظمة على النجاح.

8- كثيراً ما أجد صعوبة في الاتفاق مع سياسات هذه المنظمة.

9- من الممكن أن أعمل لمنظمة أخرى إذا ما توافرت الفرصة، وطالما أن نوع العمل متشابه.

م) الالتزام التنظيمي (يتكون من الخمسة عشر عنصرًا المكونّة للولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة).

A Predictive Study of Antecedents of Organizational Commitment Among Non-supervisory Employees

Ahmed M. Alyami
Assistant Professor
Department of Public Administration
College of Administrative Sciences
King Saud University

Abstract

This study has tried to predict some of the factors that may precede organizational commitment and its components among random sample of non-supervisory employees working for a public utility company in the Kingdom of Saudi Arabia. By using multiple regression metrology, the results have revealed that role clarity, role conflict, and general satisfaction of the employee are strong predictors of organizational loyalty, organizational attachment and organizational commitment. The study results have also revealed that two of the dimensions of supervisor-subordinate communication, which are job communication and negative relations communication, are strong predictors of organizational loyalty and organizational commitment respectively. In light of these results, I made some recommendations for enhancing organizational commitment among employees.

اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي
في شركة الاتصالات الأردنية
"دراسة ميدانية"

أ.د. عاصم حسين الأعرجي(*)
أ. زياد فيصل هلال العزام(**)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) للاتجاه نحو التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تُعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة. كما تهدف الدراسة أيضًا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) في شركة الاتصالات الأردنية للاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة: الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والأساليب التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة، والتي تُعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة. كما هدفت الدراسة أيضًا إلى التعرف على العلاقة الإحصائية بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في المجالات السابقة. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي. وقد شملت هذه الدراسة جميع العاملين في الوظائف في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير مديرية، مدير دائرة، رئيس قسم) في شركة الاتصالات الأردنية، والبالغ عددهم (319)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت نسبتها (40.8%).

(*) أستاذ الإدارة، قسم الإدارة العامة – جامعة اليرموك – المملكة الأردنية الهاشمية.

(**) مساعد بحث، قسم الإدارة العامة – جامعة اليرموك – المملكة الأردنية الهاشمية.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تُعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، أو مدة الخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي بشكل عام تُعزى لمتغير الجنس، باستثناء المجالات التالية: الأهداف والاستراتيجيات، ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، ومجال القيادة. وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي متمثلاً في مجالاته الستة تُعزى لمؤهلهم العلمي. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في باقي المجالات تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في جميع مجالاته تُعزى لمتغير مدة الخدمة. وكشفت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة.

مقـــدمــــة:

تعتبر عملية التغيير منهج التطور في كثير من العناصر البيئية التي تؤثر على المنظمة، وتعتبر عملية تعلم وإدارة التغيير من المهارات الرئيسة التي تمكن القيادي والمنظمة من مواجهة التحديات الكبيرة في ظل عالمنا المتحرك لما يتطلبه ذلك من عوامل النجاح أو مجرد البقاء في ظل التغييرات المستمرة اليوم. وتشهد منظمات اليوم حركة مستمرة من التغييرات الدائبة، من شأنها أن تبرز الحاجة – للقيادي– بضرورة التغيير لكي تتواءم مع المتغيرات البيئية الجديدة حتى تضمن فاعلية أكبر للمنظمة، وهذه

المتغيرات البيئية المختلفة إما سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو تكنولوجية.. إلخ والتي تحدث التغيير المستمر، وذلك بتفاعل المنظمة مع البيئة.

إن أي تغيير في المنظمة يتطلب تكيفًا وتوازنًا جديدًا يكفل للمنظمة بقاءها، وزيادة فاعليتها في خضم بيئةٍ ديناميكية - حركية- لا تنفك عن التغيير. ويشمل هذا التغيير عددًا كبيرًا من الجوانب التي تبنى عليها المنظمات، إما في الأهداف والاستراتيجيات، وإما في الهيكل التنظيمي، وإما في آليات اتخاذ القرار، وإما في الأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، وإما في القوى العاملة، وإما في القيادة وأساليبها وأنواعها، وإما في وسائل الاتصال، لذا لا بد للقيادي أن يكون على علم ودراية بما يدور في بيئته الداخلية والخارجية حتى يرى مكامن أو مواطن الخلل التي تحتاج إلى التغيير والتطوير، لذا تعمل المنظمة في بيئة سمتها الانفتاحية والشفافية.

مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسة من مظاهر الواقع الحالي للمنظمات وبيئتها المتغيرة التي تملي عليها أن تعتمد التغيير في مجالات شتى؛ من أجل رفع كفاءتها وفاعليتها، ولأن المنظمة تعتبر جزءًا لا يتجزأ من البيئة الكلية التي أصابها التطور المذهل، لذا أصبحت نظمها القديمة لا تجدي نفعًا أمام كل تلك الطفرات والخطوات العلمية المتواصلة.

وبذلك فقد انتهجت الإدارات العليا نهجًا جديدًا لإحداث التغيير في مختلف جوانب المنظمة، ونتيجة لذلك تبرز مشكلة أخرى وهي في كيفية التعامل مع التغيير ومقاومة التغيير، وكيفية تقليل تأثيره الضار على المنظمة لإنجاح عمليات التغيير وبقاء واستمرارية المنظمة. وتبرز مشكلة ثالثة هي كيفية التعامل مع عمليات التطوير التنظيمي الهادفة لتحسين الأداء والخدمة.

أهداف الدراسة :

يتحدد الغرض من هذه الدراسة في التعرف على اتجاهات موظفي شركة الاتصالات الأردنية نحو التغيير والتطوير التنظيمي وعلى العوامل المؤثرة في تلك الاتجاهات كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والمؤهل العلمي ومدة الخدمة.

كما تهدف الدراسة للتعرف على مدى الجدية في تطبيق التغيير والتطوير التنظيمي في الشركة لرفع كفاءتها وقدرتها على المنافسة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، على مجالات الدراسة والتي تشمل الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة، (الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأدوات والأساليب التكنولوجية والقيادة والعلاقات، وأخيرًا القوى العاملة).

أهمية الدراسة:

بدأ التطور التكنولوجي في الوصول إلى ذروته في أواخر القرن الماضي، ودخل جميع مجالات الحياة، وخصوصًا المعارف السلوكية والإنسانية، مما أدى إلى تطور هائل في مختلف الجوانب، وأدى ذلك إلى زيادة سرعة الأداء والإنتاج، تلبية للطلب المتزايد على السلع والخدمات التي يقدمها القطاعان العام والخاص.

من هنا جاءت وبرزت أهمية الدراسة، وخصوصًا مع ندرة الدراسات العربية والمحلية لاستكشاف وجهات نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام – كذلك الحال بالنسبة للقطاع الخاص، وطرق تفكيرهم بإدارة التغيير والتطوير التنظيمي، والتعرف على بعض المتغيرات الشخصية المختلفة للعاملين التي تؤثر على اتجاهاتهم نحو إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ولما تشهده مؤسسات القطاع العام والخاص على حدٍ سواء من تغييرات، جاءت هذه الدراسة كي تفحص آراء واتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو التغيير وإدارته والتطوير التنظيمي، وما تخلص إليه من نتائج وتوصيات تتطلبها إدارة المؤسسات، كإدراك الحاجة إلى قادة التغيير، فيها ومعرفة الأسباب التي

تدعو الأفراد والجماعات لتأييدهم أو مقاومتهم، ودعمهم لعمليات التطوير التنظيمي، وذلك لتطوير أجهزة المؤسسات وتخليصها من آثار الجمود والتخلف والاهتمام بمعالجة معوقات التغيير. وتحسين أساليب العمل بهدف الإسراع في عملية التنمية، وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الإدارة والمؤسسة.

فرضيات الدراسة:

أما بالنسبة للفرضيات فقد جاءت على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المسمى الوظيفي، أو مدة الخدمة".

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة: الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والوسائل التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة – تعزى للخصائص الشخصية: الجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، أو مدة الخدمة".

الفرضية الثالثة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي".

منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى من مستوى مدير مديرية و مدير دائرة، ورئيس قسم في شركة الاتصالات الأردنية، حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت نسبتها 40.8%.

وقد تم اختيار أفرادها لكونهم الأكثر ارتباطاً ووعيًا بعمليات اتخاذ القرار حول عمليات التغيير والتطوير التنظيمي في الشركة، وبلغ عدد مدراء المديريات والدوائر ونوابهم 133، ورؤساء الأقسام 186. وبذلك يكون العدد الكلي 319 موظفاً.

أداة الدراسة:

قام الباحثان باستخدام استبانة كأداة لهذه الدراسة تم تطويرها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة في هذا الموضوع، وكذلك تم الاستفادة من استبانة استخدمتها الباحثة أمل الفرحان في دراسة لها. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة (الملحق رقم1)، ويختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وقد تضمنت: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، ومدة الخدمة. وقد اشتمل الجزء الثاني على فقرات الاتجاه نحو التغيير التنظيمي وشمل خمس فقرات على مقياس ليكرت الخماسي من درجة موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وقد شمل هذا الجزء الثاني ستة مجالات (من 6 إلى 45)، وذلك لتغطية فقرات الاتجاه نحو التطوير التنظيمي، وهذه المجالات هي: الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والوسائل التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة.

صدق وثبات الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)؛ قام الباحثان بعرضها على أربعة محللين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة، وعضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، وذلك للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، فوافق المحكّمون على فقرات الاستبانة لمجالات الدراسة، مع إجراء التغييرات في الصياغة اللغوية، وحذف بعض فقرات الاستبانة، والاستعاضة عنها بفقرات أخرى جديدة تتلاءم مع الدراسة.

أسلوب التحليل الإحصائي:

لقد تمت معالجة بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي+SPSS PC وذلك باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة. وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين المتعدد اختبار(ف) للتعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي للمتغيرات الشخصية التي تحوي أكثر من مستويين، واختبار(ت) للمتغيرات التي تحوي أقل من مستوييـــن.

الدراسات السابقة:

في دراسة (Wes Siegal et. al, 1996)[1] بعنوان مفهوم إدارة التغيير، مراجعة لوجهات نظر المد راء واقتراحاتهم في التسعينيات، حيث قام "ويس" وزملاؤه بمناقشة التغيير ودوافعه وخطواته والأسباب التي دفعت المنظمة للقيام بالتغيير، وكيفية التعامل مع التغيير وإدخاله للمنظمة، وشملت مجتمعًا ضم 12 شركة محلية وخمس شركات عالمية، وتم اختيار عينة عشوائية من مد راء هذه الشركات، حيث بلغ عددهم 1840 مديرًا، بعينة نسبتها 72%.

وأظهرت دراسته وجود تنامٍ حقيقي قليل خلال السنوات القليلة الماضية في وجهات نظر المدراء بأهمية القضايا المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي بالرغم من تطور الاتجاهات والتعقيدات في البيئة الخارجية والداخلية التي تحث وتجبر المنظمة على تبني التغيير والتطوير التنظيمي. كذلك فإن الموظفين في جميع المستويات الإدارية – بما فيهم المد راء العاملون – لم يبلوروا مفهومًا شاملاً للتطوير والتخطيط وإدارة وتقييم التغيير في المنظمة حسب ما تم طرحه في استبانة الدراسة.كما أن مدراء المنظمة أو المنظمات – أيضًا – لم يبلوروا مفهومًا شاملاً عن التغيير وإدارته ومفهومه بشكل واضح، وذلك للنقص في مفهوم ومتطلبات التغيير الفعال التي يحتاجونها، كي يتم القيام بالتغيير الذي يؤثر على سلوك الموظفين، وبالتالي يؤثر على المنظمة التي يعملون فيها.

وفي دراسة (Steven Appelbaum et. al, 1998)[2] تمت مناقشة عملية التغيير والتي هي جزء من التخطيط وتشكيل الاستراتيجيات، لذا فإن التغيير الاستراتيجي يمتد من هذا المنطلق، ويناقش الباحثون تأثير عملية التغيير على مصدرين مختلفين، المصدر الأول هو البيئة المحيطة، ومثال ذلك المنافسون، وأنظمة الحكومة، والظروف الاقتصادية. والمصدر الآخر هو المنظمة نفسها. ويستعرض الباحثون عملية التغيير الاستراتيجي بقولهم: إن هذه العملية تشمل جزأين مهمين وقائي و علاجي Proactive and Reactive بالتركيز على المتغيرات الأساسية وهي: الأهداف والاستراتيجيات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، والقوى العاملة. وقد تم التطرق لنوعي القيادة، النوع الأول: القيادة الانتقالية Transactional حيث يرى أنصار هذا النوع أن التغيير التكنولوجي يمثل حاجة ضرورية لحل المشكلات، وهنا فإن المدراء تنقصهم المهارات ليؤثروا في إدراك العاملين لتقليل مقاومة التغيير. والنوع الثاني: القيادة التحولية Transformational وهنا يرى أنصار هذا النوع ضرورة التوافق بين التغيير التكنولوجي ومظاهر العلاقات الإنسانية، وهنا يملك المدراء القدرة على التعامل مع الأفراد بحرية ووضوح وتحويل مقاومة التغيير إلى دعم ومساندة لعملية التغيير.

وفي دراسة (Les Worrall et. al, 2000)[3] قام الباحثون بدراسة التغيير التنظيمي من منظورين مختلفين؛ هما أثر التغيير على خبرات العمل، وإدراكات مدراء القطاع العام لعملية التغيير، ويبدأ الباحثون دراستهم بآراء حول التغيير، حيث يرون أن التغيير في الآونة الأخيرة يتطلب من العاملين في المنظمة المزيد من التدريب، حتى يمتلك الأفراد العاملون المقدرة والمهارات العالية للقيام بالتغيير المطلوب. وتم تطبيق الدراسة في سنتين متتاليتين، 1998/1997، وشملت مجتمعًا ضم مؤسسات القطاع العام، ومؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات الخدمية، حيث جرت الدراسة في عام 1997 على 1362 موظفًا وفي عام 1998 على 1313 موظفًا تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقاموا بدراسة أثر التغيير على خبرات العمل، وإدراكات المدراء في المملكة المتحدة.

وفي دراسة (Savery and Luks, 2000)[4] ناقش الباحثان أسباب التغيير، ومعوقاته، وأجملا أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير، وخصوصًا في استراليا، كذلك التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تطور في الأرضيات الأساسية لهذه المنظمات، مما يزيد من قدرتها على الحصول على المعلومات بطريقة أكثر يسرًا وسهولة وسرعة من الاعتماد على الأفراد. وزيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة على حد سواء هي من أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير. ويذكران أن عملية التغيير يجب أن تكون مؤسسة على توقعات حقيقية لقدرة المنظمة على التغيير، ولقدرتها على تقديم نظام حوافز يرفد حركة التغيير وأهدافه، ويوضح الباحثان أنه توجد عوائق للتغيير المنظمي، وهي معوقات صناعية: وتشمل تكاليف رأسمالية، وتشريعات صناعية، وضغوط المنافسة. ومعوقات مؤسسية: وتشمل اتجاهات العاملين، وضعف الاتصالات، القيادة الضعيفة وغير الملائمة، والممارسات التقليدية القديمة.

وفي دراسة (Moran and Brightman, 2001)[5] يبين الباحثان أنه عندما نفكر في التغيير وعلاقته بالأفراد، فإنه يجب أن ينصب التغيير على ثلاثة عناصر قوية. (الأهداف، الهوية، السيادة). ويأتي الباحثان بنموذج جديد لاحتواء الأفراد في التغيير سمي بنموذج (TRY) وهذا النموذج يركز على التعامل الإنساني (العنصر البشري)، لكونه من أهم العناصر التي تدعم وتساند وتنجح عملية التغيير أو تكون عامل هدم، وعندما يشعر الفرد بالتغيير القادم فإنه يشعر حينئذ بالخوف، لذا جاء هذا النموذج الذي يرتكز على أربعة عناصر رئيسة هي: القيم، المعتقدات، السلوكيات، المهارات، لتتفاعل كل هذه العناصر مع ثلاثة مستويات من التغيير: الشخصي، والمهني، والمنظمة. ويضيف الباحثان المهارات التي يحتاجها قائد التغيير لكي يتم نجاح ذاك التغيير المطلوب ويحقق الأهداف الجديدة واستمرارية النظم.

وفي دراسة (Waddell and Sohal, 1998)[6] تعريفات مقاومة التغيير، وأن هذا المفهوم يرتبط بعلوم سلوكية وحقول علمية، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وحقل الأنثروبولوجيا، وقد تم تعريف مقاومة التغيير على أنها: تعبير للمحافظة على وضع

طبيعي يظهر كاستجابة لحدث أو ردة فعل للتغيير. وتعتبر مقاومة التغيير نتيجة تفاعل عدة عوامل والتي بموجبها تظهر المقاومة ومن هذه العوامل:عوامل عقلانية، سياسية، إدارية، اجتماعية ... إلخ. إن الأفراد لا يقاومون التغيير في حد ذاته بقدر ما يقاومون الغموض وعـــدم التأكد من نتائج التغيير القادمة بعد التغيير والتي تؤثر عليهم وعلى مستقبلهم المهني.

وفي دراسة (عبد الحسين كاظم، 1990)(7) يوضح الباحث ماهية التغيير وأنواعه، وما هي مداخل التغيير في المنظمات، وما هي خطوات التغيير الفعال، كما يناقش الأسباب المؤدية إلى فشل عمليات التغيير وأسباب النجاح.

وفي دراسة (أمل الفرحان، 1990)(8) حيث شملت هذه الدراسة مجتمعًا ضم سلطة الكهرباء الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية من موظفي المستويات الإدارية الثلاثة، الوسطى، والدنيا والعليا، وكانت نسبتها 70%. وعرضت الباحثة مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه ومراحله وأساليبه واستراتيجياته، ثم تطرقت للتطوير التنظيمي في السلطة والحاجة التي دعت السلطة لتبني التطوير التنظيمي، وتطرقت لمسبباته ومقابلة المادة النظرية مع ما هو مطبق في السلطة. وقد أظهرت دراستها أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والاتجاه نحو التغيير، وأن عملية التغيير في الوسائل والأساليب تحتاج إلى مهارات تقنية عالية جداً. كما أن مجهودات التغيير والتطوير التنظيمي – أيضًا – لم تكن مدروسة وعلى أسس علمية، بل كانت لإدارة السلطة وتنظيمها.

وفي دراسة (ابتسام الحلواني، 1990)(9) تناولت الباحثة مفهوم التغيير الإداري وصوره ودوافعه والمبادئ التي يرتكز عليها، وأنواعه، وناقشت أيضًا الدوافع التي تدفع المنظمة إلى التغيير الإداري، كما ناقشت الإجراءات والطرق التي تتم فيها عملية التغيير، وتطرقت إلى الصعوبات التي تواجه عملية التغير وكيفية التغلب عليها، كما تعزي الباحثة للتغيير الإداري مهارات إدارية مبدعة وقادة أكفاء لإنجاح عملية التغيير.

وفي دراسة (علاء الساعدي، 1996)[10] يناقش الباحث ماهية التغيير وأنواعه والحاجة لإحداث التغيير التنظيمي في منظمات اليوم، وما هي الأسباب التي تدعو المنظمة لإدخال التغيير، كما يناقش مفهوم مقاومـــة وتأييد التغيير وما هي الإجراءات الإدارية تجاه عملية مقاومة التغيير التنظيمي. وشملت الدراسة مجتمعًا ضم العاملين في الإدارة العامة للبنك الإسلامي الأردني، حيث تم أخذ مجتمع الدراسة كعينة للبحث، وكانت بنسبة 56.15% من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 130 موظفًا وموظفة.

وفي دراسة (موسى اللوزي، 1998)[11] حيث شملت مجتمعًا ضم جميع العاملين في القطاع العام في (74) مؤسسة حكومية أردنية، وبلغ عددهم 144.699 موظفًا، وضم اختيار عينة عشوائية متعددة المراحل فقد تم اختيار عينة عشوائية من (23) مؤسسة حكومية، واختير من كل مؤسسة بشكل عشوائي عدد من الموظفين الراغبين في المشاركة في هذه الدراسة، وبلغ عدد عينة الدراسة (603) موظفين، وضمت هذه الدراسة ثلاثة محاور رئيسة: التكافؤ، والسببية، والاستدلال لقياس اتجاهات الأفراد نحو إدارة التغيير في المؤسسات التي يعملون فيها، وعلاقة تلك المتغيرات المستقلة بهذه المجالات الثلاثة.

وبعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يستنتج الباحثين منها ما يلي:

1- جاءت موضوعات الدراسات السابقة متفقة مع موضوع هذه الدراسة، لأنها تناقش وتحلل عملية التغيير ودوافعه وأسبابه وأنواعه والعوامل التي تسبب نجاحه وأداءه في المنظمة، إذ إن هذه العملية يقصد منها تحسين وتطوير الإجراءات والوسائل التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها للمصلحة العامة (Coram & Burns, 2001)، وهذا يعني أن التغيير هنا يعني التطوير التنظيمي، أي أنه جزء منه يساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، وهنا لابد من دراسته بكامل حيثياته وأن نقف عند كل كلمة تقال عن التغيير التنظيمي وأسبابه وأنواعه واستراتيجياته بما لها من صلة وثيقة، وكأحد الأساليب التي تستخدمها الأداة العليا لتحقيق وخلق التطوير في منظمتها.

2- من خلال الدراسات السابقة يرى الباحثان خلو الأدبيات الإدارية العربية من بحوث شاملة تتناول في مجملها عمليات التغيير والتطوير التنظيمي بشكل عام، وليس

بصورة جزئية، وهذا ما قاد الباحثين إلى التعمق في الدراسات الأجنبية لاستعراضها وتنقيحها خدمةً للبيئة الإدارية الأردنية والعربية للاستفادة من مثل هذه الدراسات وتطبيقها ومدى الاستفادة منها. ولا ننسى أن الدراسات العربية والأجنبية تطرقت لموضوع التطوير التنظيمي وهو أساس هذه الدراسة، إذ يجب الوقوف على حيثيات التطوير التنظيمي، واستراتيجياته وأنواعه وأسباب نجاحه ونماذجه. وخلاصة القول: إن التغيير هو المجال الذي تستخدمه الإدارة العليا لتحقيق أهدافها وتحقيق التطوير التنظيمي المنشود والذي يتطلبه منها الموقف الحالي المستقبلي على التطورات والتغييرات في مجال التكنولوجيا والأدوات والأساليب الإدارية الحديثة.

تعريف التطوير التنظيمي وسماته وأهدافه:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التطوير التنظيمي، فمنهم من ركز على سلوك الأفراد في تعريفه للتطوير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية، ومنهم من ركز على غير ذلك، ولكن قبل تعريف التطوير التنظيمي لابد من تعريف التغيير التنظيمي الذي تستند إليه عمليات التطوير التنظيمي.

لقد عّرف التغيير على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استخداماً لأحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى"[12]. كما عُرف على أنه:" تغير مُوجّه ومقصود (هادف وواع) يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"[13] .وعرف بأنه:" استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التوازن البيئي للتغييرات التي تحدث على المناخ المحيط"[14] كما عّرّف التغيير على أنه:" عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع

متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".[15]

وفيما يلي استعراض لأهم تعاريف التطوير التنظيمي:

يعرف (Bechard) التطوير التنظيمي بأنه: "جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية".[16]

كما يعرفه دنكان (Duncan) بأنه "جهود مخططة تشمل جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة تهدف إلى زيادة فاعلية وصحة المنظمة ويقوم بهذه العملية وكيل التغيير Change Agent أو العالم السلوكي بمساعدة القيادات في المؤسسة".[17]

ويعرف بنس (Bennis) التطوير التنظيمي بأنه:" الاستجابة للتغيير وأنه استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تساير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال السوق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة".[18]

وأخيرًا يعرف (Harvey & Brown) التطوير التنظيمي بأنه:" جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمي وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية".[19]

ومن خلال التعاريف السابقة فإنه يمكن استخلاص **السمات والخصائص المميزة لنظام التطوير التنظيمي** والتي تتمثل فيما يلي:

1- تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، وليس المقصود تجاهل المناخ الخارجي، ولكن المقصود من جهود التطوير التنظيمي البدء بالنظر إلى المناخ الداخلي مع مراقبة المناخ الخارجي لتأخذ ما يحدث من تغيرات بهدف معالجة

ما يكتنف المنظمة من خلل أو مشكلات[20]. بمعنى التركيز على جوهر ومحتوى المنظمة ككل، ولا يقتصر على العمل الجماعي والأعمال التنظيمية فقط.

2- يركز النظام على الإدارة التعاونية وتطوير حضارة المنظمة وقيمها ومبادئها والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد[21]، وذلك لزيادة فاعلية الأشخاص ذوي التأثير في المنظمة ورفع قدراتهم على رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، ومن ثم مضاعفة تأثيرهم القيادي. ومن خلال هذه الفئة من القيادات والأعضاء وعلاقاتهم التكاملية والتبادلية تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بمحاولة التجديد والاستعداد لمقابلة المشكلات والتعامل مع التحديات التي تعترض سبيل ذلك.

3- تستخدم عمليات التطوير التنظيمي مفهوم نظرية النظم System Approach كأساس لمحاولات إحداث التغيير، وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فأن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظامًا فرعيًا في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة المتغيرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغيرات في فروعها أو نظمها، وبالتالي داخل البيئة – أي المنظمة – ككل.

4- تستعين المنظمة بخبير التغيير والتطوير من خارج المنظمة أو حتى من داخلها، وذلك لما له من إلمام بمهارات ومعارف في العلوم السلوكية التي تؤهله للعمل كوسيط في إحداث التغيير والتطوير في المنظمة بناءً على خبراته التي يمتلكها.

5- إشاعة الإحساس بين العاملين في المنظمة بأن أهداف المنظمة هي أهدافهم، وأن المنظمة هي جزء لا يتجزأ منهم.

مراحل عملية التطوير التنظيمي:

إن عملية التطوير التنظيمي (أي التغيير المخطط) عملية مستمرة متجددة، تحدث باستخدام المعارف والأساليب والأدوات المستمدة من العلوم السلوكية، وذلك بهدف تحسين وتطوير أداء المنظمة، وكلما تحقق هذا الهدف، زادت الرغبة في إحداث المزيد من التطوير.

إن عملية التطوير التنظيمي عملية تطبيقية لمدخل النظم في الإدارة [22]، وفيما يلي أهم مراحل عملية التطوير التنظيمي.[23]

1- **تشخيص المشكلة Diagnosis of a problem:** تهدف هذه المرحلة إلى جمع وتلخيص وتفسير وتمثيل البيانات والمعلومات حول المشكلات في المنظمة، وتعتبر عملية التفسير والتحليل من أهم هذه المراحل، وعادة ما يقوم بمثل هذه العمليات خبراء التطوير، وذلك بإتباع أسلوبين: الأول، في ظله يتم مناقشة المدراء مجموعة من البيانات من خلال سؤالهم بتقديم تشخيصهم وتفسيرهم للبيانات. والثاني، من خلال ما يقدمه الخبير الاستشاري بالتشخيص الخاص به دون التحديد الصريح لإطار تحليل البيانات. وهنا يجب تشخيص أعراض المشكلة أيضاً، وتلعب الخبرة والحكمة دورًا مهمًا في ذلك، ويمكن أن تتم عملية تحديد المشكلات للعاملين كأفراد من خلال المقابلات أو عن طريق المعلومات المتاحة لدى إدارة شئون الموظفين، وعمومًا فان تحديد مشكلات الأفراد يتسم بدرجة أكبر من الصعوبة عن تحديد مشكلات المنظمة، وهكذا فإن عملية تشخيص المشكلة يجب أن تركز على استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق منها أو التي يعتمد عليها.

2- **التـدخـل Intervention:**

التدخل هو عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التغيير لغرض تسهيل عملية التغيير، ولكن له دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في تعلقه بالنشاط الرسمي والاختيار بين البدائل المختلفة، وهنا تأتي عملية التدخل بشكل منظم وفي الوقت

المناسب، حيث عندما تشخص الإدارة المشكلات فإنها تتعرف على نوع التدخل الأكثر ملاءمة لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير والتطوير التنظيمي، سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات، أم في اتجاهات، أم في سلوك الأفراد أم في الهياكل التنظيمية ... إلخ.

ومن بين الأنواع المختلفة للتدخل ما يلي:

- التدخلات في الهيكل التنظيمي الرسمي، وذلك بغرض زيادة فعالية المنظمة من خلال إحداث تغيير في السلطة والوظائف فيه.
- إعادة تصميم الوظيفة، والذي يعكس النظريات التي تشير إلى أن الإنتاج والرضا والكفاءة والتكيف يمكن زيادتها عندما تكون الوظائف مصممة لتشتمل على مستويات عالية من الاستقلال وإرجاع الأثر والتنويع.
- الإدارة بالأهداف، حيث تشجع الأفراد على المشاركة في وضع الأهداف المتعلقة بالوظيفة، وذلك من اجل مقابلة احتياجاتهم واحتياجات وحداتهم وذلك لخلق ولاء وانتماء ومسئولية أكبر تجاه تلك الأهداف التي وضعوها، وتحقيقها، خدمة للهدف العام للمنظمة. توجد أنواع مختلفة منها ما هو فعال بدرجة عالية ومنها ما هو اقل فعالية.

3- التغلب على الظروف المقيدة Overcoming Limiting Conditions:

لقد تمكن العلماء والباحثون في مجال الإدارة من تحديد ثلاثة مصادر للتأثير على نتائج برامج التطوير التنظيمي والإداري عمومًا، وهذه المصادر هي:

أ- المناخ القيادي: والذي يتمثل في نمط القيادة السائد وأساليب الممارسة الإدارية المتبع من جانب المشرفين، فبدون الحصول على الدعم والتأييد من جانب القيادة الإدارية لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي.

ب- التنظيم الرسمي والذي يجب أن يكون مناسبًا وملائمًا مع التغيير المقترح، ويضم التنظيم فلسفة وسياسات الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة....إلخ.

ج- الثقافة التنظيمية وتتعلق بالعادات والأعراف والقيم التي تسود الجماعات في المنظمة، والأنشطة غير الرسمية والاجتماعية، ومن الضروري اختيار نوع التدخل اللازم لإجراء التطوير التنظيمي.

4- تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي Implementation :

تنطوي عملية التدخل على بعدين أساسيين هما الوقت والمدى، حيث يتعلق بعد الوقت بالميعاد الذي سبق اختياره لبدء تنفيذ برنامج التغيير، وبعد المدى يتعلق بمدى التغيير الذي سوف يتم تنفيذه، فمثلاً على مستوى المنظمة ككل، أو على المستويات الإدارية واحدًا تلو الآخر، أم على مستوى كل إدارة على حدة. وفي غالب الأحيان يستخدم الأسلوب الذي تختاره المنظمة ككل.

5- تقييـــم البرنامـــج Evaluating the Program :

يمثل برنامج التطوير التنظيمي نوعًا من الإنفاق لموارد المنظمة من أجل الحصول على نتائج مرغوبة في مقابل الإنفاق للموارد يأخذ صورة الجهد والمال. أما النتائج فهي تأخذ شكل زيادة فعالية المنظمة، والإنتاج، والكفاءة، والرضا في الأجل القصير. هذا وعلى المدراء أن يستعينوا ببرامج دقيقة وموضوعية للتقييم، والتي يمكن أن تتناول النقاط التالية في هذا النموذج المقترح للتقييم.

أ- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب تحقيقها من البرنامج.

ب- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.

ج- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.

د- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.

هـ- رقابة العوامل الداخلية أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.

و- كشف النتائج غير المتوقعة.

وسائل التطوير التنظيمي:

تستخدم المنظمة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة أساليب لتحقيق هذا التطوير، وكذلك فإنها تلجأ إلى العديد من تلك الأساليب لكي تدخل التطوير التنظيمي المثالي للمنظمة، والذي يحقق لها المنافع والكفاءة والفعالية، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأساليب لا تزال تخضع للتطوير والتعديل، لتتلاءم وتتناسب مع تطور العلوم السلوكية من ناحية، ولتصبح أكثر مرونة وفعالية في خدمة مختلف البيئات والمجتمعات والتنظيمات في مختلف بقاع العالم ومؤسساته وتنظيماته من جهة ثانية، ومن هذه الوسائل ما يلي:

- الشبكة الإدارية Managerial Grid
- بناء فريق العمل Team Building
- البحث الموجه نحو العمل Action Research
- إعادة هندسة المنظمة Reengineering

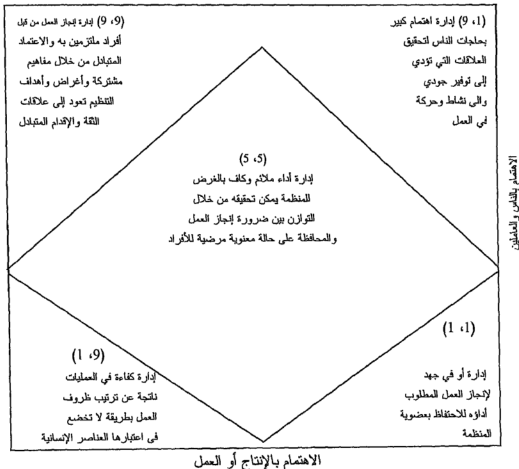
في هذا المجال فإن الباحثين سوف يستعرضان أحد هذه الأساليب والطرق التي تعتمدها المنظمة، وهي:

الشبكة الإدارية Managerial Grid: [24]

لقد وضع هذا الأسلوب في متناول يد الجميع من قبل العالمين روبرت بليك وزميله جين موتون Black & Mouton، حيث يقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصويري لخمسة نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين أساسيين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل، والاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرصة لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعطيهم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث، ومن خلاله

يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل، والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي، ويطلق عليه كما هو في الشكل "أسلوب القائد الذي يبني الفريق Team Builder"، وذلك من خلال بناء روح الفريق وتطوير علاقات الجماعات الصغيرة في المنظمة، وتطوير الأسلوب القيادي الأمثل (المثالي)، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر، والمنظم وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.

حيث تمثل الزاوية (1،1) أدنى اهتمام بكل من العنصر البشري والإنتاج، ويتميز المدير بالانعزال ويقل الإنتاج، ويضعف الدافع له، أما الزاوية (1،9) فتمثل أدنى اهتمام بالعمل والإنتاج، وأعلى اهتمام بالعاملين، فتتزايد امتيازات ومكاسب العاملين على حساب احتياجات العمل والإنتاج مما يؤدي إلى تدهوره. أما الزاوية (9،1) فتمثل أعلى اهتمام بالإنتاج، وأقل اهتمام بالناس والعاملين، ليصبح الفرد مجرد أداة للعمل والإنتاج، بحيث تتم مراقبته وضبطه لزيادة الإنتاج دون النظر إلى حاجاته وعلاقاته وما لها من أثر كبير على عمليات الإنتاج والمنظمة، حيث هو ما يقصد من ورائه التطوير والتغيير التنظيمي. وإذا نظرنا إلى الزاوية (9،9) فنرى اهتمامًا متعاظمًا بكل من الإنتاج والعاملين، مما يجعل هذا الأسلوب - كنموذج مثالي - يقوم على اعتبار الإنسان غاية، وانه من النضوج بحيث يقود الاهتمام به إلى تصاعد في الإنتاج، أي إدراك حاجات وأهداف الفرد، وكذلك موازنتها مع احتياجات المنظمة وأعضائها مما يجعلها متطابقة ومنسقة تقود بالتالي إلى زيادة الإنتاج وجودته. وفي الزاوية (صفر، صفر) نرى توازنًا بين الاهتمام بالعاملين والإنتاج، حيث تهدف القرارات في هذه المرحلة إلى أن تكون قرارات توفيقية بين العنصرين، فدائماً خير الأمور أوسطها.



المصدر: ميرغني عبد العال حمور، **التطوير التنظيمي والخصوصية العربية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987، ص 27.

هذا ويرى زكي محمود هاشم[25] أن تطبيق هذه الشبكة الإدارية يمر بست مراحل، حيث تبدأ بمرحلة تقييم الذات ومعرفة موقع الفرد على الشبكة الإدارية، وممارسة حل المشكلات التنظيمية، ثم محاولة تطبيق معارف العلوم الإدارية، وممارسة حل المشاكل التنظيمية، ثم محاولة تطبيق معارف العلوم السلوكية لتطوير العمل الجماعي، ثم تطوير العلاقات بين المجموعات، وفي داخل كل مجموعة من المجموعات، ثم تحديد وتعريف الأهداف التنظيمية التي تتطلب الارتباط أو الالتزام على جميع المستويات

التنظيمية، ثم الشروع في تنفيذ نموذج التحسين أو التطوير الذي تم التوصل إليه، وفي المرحلة الأخيرة فإنه يعمل على تحقيق الاستقرار للمنظمة، بمعنى تأسيس وترسيخ التغييرات التنظيمية التي تمت في المنظمة.

نماذج إدارة التطوير التنظيمي:

ليس هناك في الواقع نموذج واحد لإدارة التطوير التنظيمي يتلاءم مع جميع ظروف المنظمات في العالم أو حتى في البيئة الواحدة، ولا يمكن تعميم نموذج على منظمات أخرى إلاّ إذا تطابقت وتساوت الظروف البيئية للمنظمات، فكل نموذج له ظروفه واحتياجاته للتطوير التنظيمي وإمكاناته، وهناك عدة نماذج للتطوير التنظيمي منها:

- نموذج فوكينو ورابين للتطوير التنظيمي.
- نموذج جيبسون وزملائه للتطوير التنظيمي.
- نموذج مكعب التطوير التنظيمي.

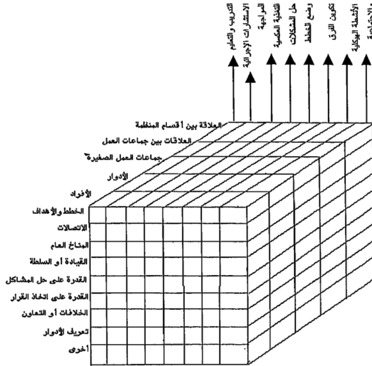
في هذا المجال سوف يناقش الباحثان نموذج مكعب التطوير التنظيمي.

نموذج مكعـب التطوير التنظيمي لـ Schmuck & Miles[26]

يتكون هذا النموذج من ثلاثة أبعاد كأداة لتغيير طبيعة عملية تحقيق وفعالية التطوير التنظيمي ويتمثل ذلك في (انظر الشكل رقم2):

المحور الأول: يتضمن المشكلات التي تم تشخيصها، فقد تواجه المنظمات بعض المشكلات في وضع الأهداف أو في التخطيط أو في الاتصالات أو في المناخ العام أو في الأساليب القيادية، أو قد ينشا ذلك نتيجة إعادة التنظيم لمواجهة مواقف وأوضاع جديدة، ومن هنا يجب على القادة الإداريين والمستشارين في المنظمة العمل على التنبه لذلك وتشخيص هذه المشكلات بدقة، ومن ثم التصرف على ضوئها بما يلائم المنظمة الجديدة.

شكل رقم (2) : مكعب التطوير التنظيمي



المصدر: فؤاد القاضي، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، **مجلة الإدارة**، القاهرة، مج 36، ع 4، 1995.

المحور الثاني: يتضمن مجالات الاهتمام الرئيسة (تركيز البحث) وقد يشتمل على تغييرات في الأفراد أو الأدوار أو جماعات العمل أو في علاقات جماعات العمل أو بين أقسام المنظمة، ويركز التطوير التنظيمي على الأدوار الرئيسة في هذه المرحلة.

المحور الثالث: يوضح أساليب التدخل والمواجهة مثل التدريب والاستشارات الإجرائية وأساليب المواجهة للأفراد وجماعات العمل، وذلك بمساعدة البيانات التي سبق جمعها عن علاقاتهم وتفاعلاتهم ومهارات حل المشكلات من خلال المقابلات، ومهارات التخطيط ووضع الأهداف، ومهارات تكوين فرق عمل داخلية لحل مشكلات المنظمة.

نموذج الدراسة:

لقد وضع الباحثان نموذجًا تصوريًا لعملية التطوير التنظيمي لشركة الاتصالات الأردنية بالذات يتكون من أربع مراحل كما يظهره الشكل رقم (5)، وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: استكشاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وفي هذه المرحلة يتم تقييم المنظمة وأقسامها ودوائرها بالاعتماد على المخرجات والحقائق التي تتبين أمامهم، كذلك علاقتها بالمنظمات الأخرى وتأثرها بها، وهي تدرس بشكل عام ومفصل المخاطر والفرص التي تواجهها، كذلك تتبين نقاط الضعف والقوة. بعد ذلك يصار إلى تحديد المشكلة أو المشكلات التي تعاني منها المنظمة ومدى أثرها على أدائها العام. ويتم تجميع العديد من البيانات والمعلومات التي تهم مسئولو التغيير والتطوير التنظيمي، أو القائمين على تلك العمليات.

المرحلة الثانية: وضع خطة شاملة ومدروسة لعملية التطوير التنظيمي.

هنا تقوم الإدارة العليا بوضع خطة لتفعيل وتعزيز نقاط القوة وحل نقاط الضعف، والمشكلات التي تواجه المنظمة، وذلك بالاعتماد على التخطيط الإستراتيجي والذي يتبلور برؤية الإدارة العليا للمؤثرات والمتغيرات التي تصيب المنظمة في الوقت الراهن والمستقبلي.

تقوم الإدارة بعد ذلك بالترويج لهذه الخطة لكسب تأييد ودعم والتزام الموظفين بها وتنفيذها بدقة متناهية، كذلك لابد للإدارة العليا أن تؤمن بقدرات موظفيها حتى تشجعهم على التعاون في تطبيق الخطة وتقليل مقاومتهم لها.

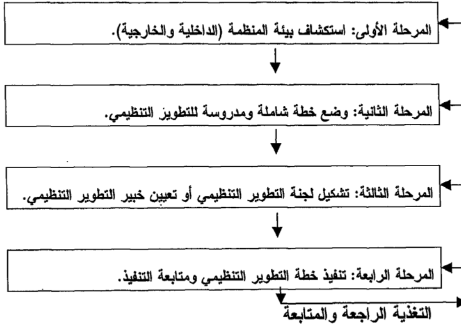
المرحلة الثالثة: تشكيل لجنة التطوير التنظيمي أو الخبير.

تقوم الإدارة العليا بتعيين لجنة للتطوير التنظيمي، على أن تشكل من داخل المنظمة، لتقوم بدراسة المنظمة وإعداد الخطة وتقدير التكاليف ومن ثم وضع الآلية التي

سوف يتم بها إدخال عمليات التطوير التنظيمي حيز التنفيذ. كذلك هو الحال إذا تم تعيين خبير التطوير التنظيمي، ومن ثم مقارنة ما توصل إليه الطرفان، والعمل على إذابة الفوارق التعليمية والعنصرية الوظيفية بين الموظفين. ويجب على الإدارة مسئولي التطوير التنظيمي الإيمان بقدرات وطاقات أفراد التنظيم.

شكل رقم (3)

نموذج الدراسة للتطوير التنظيمي



المرحلة الرابعة: تنفيذ خطة التطوير التنظيمي والمتابعة.

هنا يصار إلى البدء في خطوات خطة التطوير المتفق عليها، وتطبيقها خطوة تلو الأخرى، وفي نهاية كل مرحلة يصار إلى تقييمها والاستفادة من الأخطاء والعثرات في تطبيقها. وهكذا حتى آخر خطوة من خطوات الخطة المرسومة، ومن ثم معاودة التقييم، وتقوم الإدارة العليا بتثبيت كل خطوة مفيدة وأثرها على المنظمة والأفراد أيضًا.

تحليل بيانات الدراسة:

1- توزيع الاستبيانات واسترجاعها:

قام الباحثان بتوزيع 160 استبانة على أفراد عينة الدراسة في شركة الاتصالات الأردنية والتي شملت جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، وتمثلت في مدراء المديريات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، حيث تم استرداد (144) استبانة، وبعد مراجعة وتدقيق الاستبيانات المستردة وجد الباحثان أن هناك (130) استبانة صالحة وملائمة لغايات التحليل الإحصائي أي أنها مستوفية كامل العناصر الأساسية للتحليل، وقد تم استثناء (14) استبانة، وذلك بسبب النقص في الإجابة عن فقرات الاستبانة، أو لميل الإجابات فيها نحو درجة واحدة من مقياس ليكرت الخماسي. وبلغت نسبة تلك الاستبيانات الصالحة لغايات التحليل حوالي 81% من الموزع.

2- وصف خصائص عينة الدراسة:

أولاً: الجـــنـــس:

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد الذكور بلغ (89) وبنسبة مئوية (68.5%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (41) وبنسبة مئوية بلغت (31.5%) من أفراد عينة الدراسة. وبذلك فإننا نرى أن الذكور يفوقون الإناث بالضعف، وأن المرأة بدأت بأخذ دورها بجانب الرجل في الأعمال، سواء أكانت في القطاع العام أم الخاص.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	89	%68.5
أنثى	41	%31.5
المجموع	130	%100

ثانياً: العـمــر:

يبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (41 فأكثر) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (47) بنسبة مئوية بلغت (36.2%)، ثم تلتها الفئة العمرية (36-40)، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (35) وبنسبة مئوية بلغت (26.9%)، وأما التبرير لوجود فئات عمريه متقدمة جدً بالنسبة لأفراد عينة الدراسة وبالنسبة لحداثة التوظيف في الشركة- فيعود إلى أن تلك الفئات العمرية تمتلك الخبرات والمهارات مع مرور الزمن في الخدمة في هذه الشركة أو اكتسبت خبرات ومهارات من شركات أخرى لا تتوافر في أولئك الأفراد العاملين ضمن الفئات العمرية صغيرة السن، وإما لحداثة الشركة والتي تتطلب وجود أفراد ضمن التسلسل الهرمي ولتعبئة الشواغر بأفراد متقدمين في العمر. ويوضح الجدول - أيضًا - أن الفئة العمرية (31-35) جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (23) وبنسبة مئوية بلغت (17.7%)، أما الفئة العمرية (36-40) فقد حلت في المرتبة الرابعة بنسبة مئويــة بلغت (15.4%)، وجــاءت الفئــة العمــرية (25 فأقل) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (5) وبنسبــة مئوية بلغت (3.8%) من أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
26-30	20	%15.4
31-35	23	%17.7
36-40	35	%26.9
41 فأكثر	47	%36.2
المجموع	130	%100

ثالثًا: المؤهــل العلمــي:

يوضح الجدول رقم(3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عدد الأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس (80) وبنسبة مئوية بلغت (55.7%)، وجاءت فئة الحاصلين على شهادة الماجستير فأكثر في المرتبة الثانية، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (24) وبنسبة مئوية بلغت (18.5%)، وهذا يدل دلالة واضحة على ارتفاع الوعي والمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة. بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم كلية مجتمع (10%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (13)، ثم جاء الأفراد الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية (7.7%) ثم تلاها الأفراد الحاصلون على شهادة الدراسة الثانوية العامة فأقل، وبنسبة (2.3%).

جدول رقم(3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	3	%2.3
دبلوم كلية مجتمع	13	%10
بكالوريوس	80	%61.5
دبلوم عالي	10	%7.7
ماجستير فأكثر	24	%18.5
المجموع	130	%100

رابعاً: المستــوى الوظيفــي:

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي، حيث نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، حيث بلغ عددهم (53) ونسبة مئوية بلغت (40.8%)، ويعود ذلك إلى تعدد الأقسام في شركة الاتصالات الأردنية، وكذلك قيام الشركة مؤخرًا بدمج الوحدات المتشابهة في قسم أو أقسام تغطي ذلك النشاط بدلاً من وجود عدد كبير من الوحدات الزائدة.

أما مدراء الدوائر فقد جاءوا في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (39) وبنسبة مئوية بلغت (30%)، وجاء في المرتبة الأخيرة مدراء المديريات بتكرار بلغ (38)، وبنسبة مئوية بلغت (29.2%).

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير مديرية	38	%29.2
مدير دائرة	39	%30
رئيس قسم	53	%40.8
المجموع	130	%100

خامساً: مـــدة الخدمـــة:

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة، حيث تم تقسيمها إلى خمس فئات، فقد جاءت الفئة (6-10) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (37) وبنسبة مئوية بلغت (28.5%)، ثم تلتها الفئة (11-15) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (32) وبنسبة مئوية بلغت (24.6%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئة (5 سنوات فأقل) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة أيضًا (28) وبنسبة مئوية (21.5%)، وبالنسبة للفئة (21 فأكثر) فقد جاءت في المرتبة الرابعة وبنسبة مئوية بلغت (15.4%) وكان عدد الأفراد ضمنها (20)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفئة (16-20) حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (10) وبنسبة (13%).

جدول رقم (5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
5 فأقل	28	%21.5
6-10	37	%28.5
11-15	32	%24.6
16-20	10	%13
21 فأكثر	20	%15.4
المجموع	130	%100

3- تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى التنظيمي، ومدة الخدمة".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام تحليل التباين المتعدد لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة للاتجاه نحو التغيير التنظيمي تعزى لخصائصهم الشخصية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية للمتغيرات المستقلة والتي تزيد عدد مستوياتها على مستويين، ويظهر الجدول رقم (6) نتائج تحليل التباين المتعدد لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي. ويتبين من الجدول أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\propto \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية كالجنس، العمر، المؤهل التعليمي،المستوى الوظيفي، مدة الخدمة. أما فيما يتعلق باتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ملحق2)، فيتبين عدم وجود فروق معنوية، حيث بلغت قيمة (ف) الكلية (0.87) ومستوى الدلالة (0.35) لكلا الجنسين الذكور والإناث، وهذا ما يوضحه الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ويعزى السبب في ذلك أن الشركة بمجملها حديثة الخصخصة، وأنها لا تزال في طورها للاستقرار، وأن الأفراد العاملين – سواء ذكور أو إناث – كلٌ منهم يسعى إلى اكتساب ثقة الإدارة العليا (القيادي المسئول عنه) ليثبت جدارته وينال الترقية والاحترام، وإما لأن الإناث بطبيعتها الفطرية تميل إلى الهدوء والاستقرار وبذلك فهي لا تحبذ التغيير، ولكن كانت نتيجة الفرضية أن الإناث يملن إلى التغيير التنظيمي، وعلى عكس ما كان يتوقع الباحثان، أما الطبيعة الفطرية للذكر فهي التغيير وعدم الاستقرار وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة متوافقة مع ما كان يتوقعه الباحثان.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين المتعدد للاتجاه نحو التغيير التنظيمي والخصائص الشخصية

المجال	الاتجاه نحو التغيير التنظيمي			قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	مجمع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات		
الجنس	0.25	1	0.25	0.87	0.35
العمر	0.63	4	0.16	0.55	0.70
المؤهل العلمي	1.16	4	0.29	1.02	0.40
المستوى الوظيفي	0.67	2	0.33	1.18	0.31
مدة الخدمة	0.65	4	0.16	0.57	0.69

وإذا أمعنا النظر في الخصائص الشخصية فإننا نلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية، وتعزى الأسباب إلى أن المستوى التعليمي العالي هو السبب (انظر الملحق رقم (2))، حيث يسهل التعامل والتحدث مع المتعلمين وبدرجات أعلى، حيث يبدون تعاونًا وتفهمًا حول الأسباب التي دفعت إلى إجراء التغيير في منظمتهم، ولأن المادة التي درسوها في الجامعات والمعاهد قد وسَّعت آفاقهم وزادت من إدراكهم، وبرز تكيفهم مع الوضع الراهن، وكذلك الدور التي تلعبه المنظمة في رفع معنويات الموظفين، وذلك بإعطاء المزيد من الحوافز والتشجيع للمبدع في عمله، والمواكب لعمليات التغيير المطلوبة.

أيضاً لا ننسى أن المستويات الإدارية المشمولة بهذه الدراسة "مدير مديريّة، مدير دائرة، رئيس قسم" هم من أصحاب القرار بشأن عمليات التغيير وغيرها وبذلك فهي تصبح قدوة لغيرهم من الموظفين في المستويات الأخرى، وليقدموا نموذجًا يحتذى به، أيضًا تلك العلاقة التي تربط المؤهل العلمي بالمستوى الوظيفي ودرجة اقتناع وتقبل

الموظف لعمليات التغيير، حيث كلما كان الفرد على درجة عالية من المؤهلات العلمية، كان لديه تفهمًا وإدراكًا بالحاجات التي دعت أو تستدعي المنظمة لاتخاذ قرار بشأن عملية التغيير أم لا. وكلما كان الموظف على درجة عالية من المؤهلات العلمية، زاد اقتناعــه – بالتالي – بالدور الذي يمكن أن يلعبه في إنجاح عمليات التغيير.

وتلعب مدة الخدمة دورًا لا يستهان به، إذ من خلال المدة الطويلة في الخدمة يستطيع الموظف أن يعرف مكامن الخلل والقصور في الأداء والإنتاج، وبالتالي يؤمن بأنه من الضروري القيام بالتغييرات التي سوف تتناول الأقسام أو الوحدات أو الدوائر أو حتى المنظمة ككل، وبذلك يلعب عامل مدة الخدمة دورًا حيويًا ومفيدًا.

أما النتيجة الكلية بالنسبة للفرضية الأولى، فإنه تم إثبات صحتها، وبالتالي قبول الفرضية التي تقول: *"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التغيير التنظيمي تعزى لخصائصهم الشخصية؛ الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة"*. وبتلك النتيجة لم يكن لها مدلولات على الصعيد النظري والعملي؛ أما على الصعيد النظري، فإنها أفسحت المجال أمام العديد من الدراسات في هذا المجال المتعلق بالتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في البيئة العربية بشكلٍ عام والبيئة الأردنية بشكلٍ خاص وربطتها مع متطلبات سوق العمل وحاجات المنظمات. أيضًا فهي تفتح الباب أمام القيادات لتفحص منظماتهم باستمرار، وتعمل على تشخيص مكامن الخلل والضعف وتعمل – أيضًا – على تفاديها، لكي لا تؤثر على المنظمة ومستواها العام. أما على الصعيد العملي، فإن هذه النتيجة تدعم مجهودات المنظمة للقيام بالتغيير المطلوب الذي يحقق لها الاستمرارية والتقدم. كذلك تعمد الإدارات في المنظمات – وخصوصًا المنظمات الأردنية التي تشهد تصحيحاً اقتصاديا إلى رفع القدرة الإنتاجية والميزة التنافسية، وتصويب أوضاعها من الإفلاس والانهيار، بجانب دعم الاقتصاد الأردني والنهوض بالاقتصاد الوطني. وهذا ليس مقصوراً على البيئة الأردنية فحسب، بل على جميع النظم وبيئات العمل الأخرى في جميع أنحاء العالم. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة كل من (Siegal et. at. 1996) ودراسة (Appelbaum

et. al, 1998) ودراسة (أمل الفرحان، 1990)، ودراسة (اللوزي، 1998). في حين تعارضت مع دراسة كل من (Lawson & Alan, 2000) و(Worrall et. al, 2000) ودراسة (علاء الساعدي، 1996).

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة: الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والأساليب التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة، تعزى لخصائصهم الشخصية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة".

أولاً: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير الجنس:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

يوضح الجدول رقم (7) أثر متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة على الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، حيث يتبين من الجدول عدم وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدارسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ف) الكلية (2.13) بمستوى دلالة بلغ (0.15)، بينما نلاحظ وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في المجالات التالية:

الأهداف والاستراتيجيات، الأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة، حيث بلغت قيمة (ف) لهم (4.14)، (4.19)، (3.00) وبمستوى دلالة (0.04)، (0.04)، (0.09) على التوالي، حيث كانت هذه الفروق لصالح الذكور، وذلك لأن أوساطها الحسابية أكبر من الأوساط الحسابية للإناث.

وهذا يدل على أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة من الذكور هم الأكثر إيجابية ومنطقية في توجهاتهم نحو التطوير التنظيمي في مجال الأهداف والاستراتيجيات، ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، ومجال القيادة من الإناث.

ويعزى ذلك إلى أن الذكور هم من ذوي الإدارة العليا والمراكز الإدارية المتقدمة في الشركة، وبالتالي هم أصحاب القرار أو أقرب لاتخاذ القرار بشأن هذه العملية من الإناث، كذلك هم على علم بما يكتنف المنظمة من تحديات وتنافس في السوق لارتباطاتهم المباشرة مع شركات أخرى، مما يعني ضرورة وجود خطط جديدة لمنهجية التطوير، وتستوجب هذه الظروف أن يقوم القيادي والإداري الأعلى باتخاذ القرار بشأنها، وغالبًا ما يكون هذا الشخص من الذكور.

جدول رقم (7)

أثر متغير الجنس على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	الذكور		الإناث		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والإستراتيجيات	3.40	0.59	3.13	0.42	*4.14	0.04
الهيكل التنظيمي	3.28	0.64	3.03	0.68	0.99	0.32
الأدوات ولأساليب التكنولوجية	3.68	0.70	3.34	0.70	*4.19	0.04
القيادة	3.48	0.81	3.16	0.74	*3.00	0.09
العلاقات	3.70	0.71	3.64	0.70	0.01	0.91
القوى العاملة	3.20	0.81	3.10	0.80	0.30	0.59
المجموع الكلي	3.46	0.57	3.23	0.51	2.13	0.15

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أيضاً نلاحظ الفروق الإحصائية في مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية ومتغير الجنس، حيث كانت هذه الفروق – أيضًا – لصالح الذكور، وتعزى الأسباب إلى أن الغالبية العظمى من موظفي الشركة في المستويات الإدارية العليا – وحتى الوسطى – هم من الذكور، وبذلك نلاحظ أن الفروق كانت لصالحهم. أيضاً التطورات التكنولوجية التي تصيب كثيرًا من الأنظمة تدفع بالمنظمة ممثلة في المستويات الإدارية، ومن كلا الجنسين، وخاصة الذكور (الأكثر تمثيلاً، والأكثر ميلاً نحو التطوير والتغيير) للتوجه نحو استحداث وتطوير مثل هذه الأدوات والتي تستخدمها الشركة لطبيعتها التقنية التي تعتمد على الحاسب وشبكات الربط وغيرها.

وإذا أمعنا النظر في الجدول السابق، فإننا نرى – أيضًا – وجود فروق معنوية بين مجال القيادة ومتغير الجنس، حيث كانت هذه الفروق – أيضًا – لصالح الذكور وبوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.81)، ويعزى السبب إلى المنافسة الشديدة بين الذكور على الترقية والحصول على مقعد قيادي يستطيع من خلاله الفرد فرض آرائه ومقترحاته بقرارات تلزم الآخرين (التابعين) بتنفيذها، أو لأن الفرد العامل من الذكور لا يميل لفكرة أن تكون أنثى هي القائدة والمسئولة عنه تتخذ القرارات وترسم السياسات وما عليه إلا الطاعة والإذعان لتلك الأنثى، والتي يرى الذكر أن هذه الفكرة لا تميل إلى الصحة بشيء. وبناءً على ما سبق، فإنه يصار إلى قبول الفرضية الجزئية لمجالات: الهيكل التنظيمي، العلاقات، والقوى العاملة، في حين تم رفضها جزئياً بالنسبة للمجالات التالية: الأدوات والإستراتيجيات، الأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة، فيما يتعلق بأثر متغير الجنس على تلك المجالات.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (Worrall et. al, 2000) ودراسة (Appelbaum et. al, 1998) ودراسة (Lawson & Alan 2000) ودراسة (أمل الفرحان، 1990).

ثانيًا: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير العمر

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير العمر".

يبين الجدول رقم (8) أثر متغير العمر على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة، حيث يلاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لأعمارهم، إذ بلغت قيمة (ف) الكلية (0.97) بمستوى دلالة (0.43)، وهي بذلك تعتبر غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05).

جدول رقم (8)

أثر متغير العمر على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	25 سنة فأقل		30-26		35-31		40-36		41 فأكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والإستراتيجيات	3.66	0.47	3.21	0.43	3.25	0.53	3.27	0.65	3.38	0.55	0.92	0.46
الهيكل التنظيمي	3.02	0.24	3.17	0.56	2.97	0.61	3.17	0.61	3.37	0.77	0.61	0.66
أدوات وأساليب تكنولوجية	3.77	0.68	3.70	0.63	3.21	0.71	3.54	0.70	3.70	0.74	1.12	0.35
القيادة	3.76	0.61	3.30	0.64	3.18	0.81	3.38	0.78	3.44	0.89	0.72	0.58
العلاقات	4.17	0.17	3.67	0.71	3.44	0.75	3.81	0.61	3.75	0.76	1.61	0.18
القوى العاملة	3.53	0.61	3.18	0.80	2.88	0.84	3.11	0.78	3.31	0.81	0.85	0.50
المجموع الكلي	3.65	0.20	3.38	0.37	3.15	0.56	3.38	0.53	3.48	0.65	0.97	0.43

وبذلك تتشابه اتجاهات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة عكس ما كان يتوقع الباحث لهذه النتيجة، حيث كان يتوقع الباحث أن يجد فروقًا إحصائية للفئات العمرية (25 سنة فأقل)، (26-30)، (31-35) وذلك لكون هذه الفئات العمرية هي من الشباب المتحمس والمندفع وذوي الطاقات الحيوية العالية، والتي تسعى وراء التجديد والابتكار والتغيير والتطوير أكثر من الفئات العمرية المتقدمة.

ويرجع السبب إلى أن الموظف سواء في الفئات العمرية الشابة أو المتقدمة قد وجد جميع مقومات العمل والطموحات التي يبحث عنها متوافرة ومفتوحة أمامه في الشركة، وبذلك فهو لا يرى أي نقص فيما يحتاجه، أو لأن الشركة في الأصل تعمل على عمليات التغيير والتطوير المطلوبة من خلال التقييم السنوي الذي تقوم به من أجل معرفة مواطن الخلل والضعف والعمل على معالجته. وبالتالي يتبين من التحليل السابق عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي تعزى لأعمارهم، وبذلك تقبل الفرضية الجزئية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أمل الفرحان، 1990) ودراسة (Siegal et. al, 1998) وتعارضت مع دراسة (Dianne & Amrik, 2001) ودراسة (Worrall et. al, 2000).

ثالثًا: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمؤهلهم العلمي".

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمؤهلهم العلمي، بلغت قيمة (ف) الكلية (0.35) بمستوى دلالة (0.84) وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكان هناك إجماع من جميع أفراد عينة الدراسة من مختلف المستويات التعليمية للاتجاه نحو التطوير التنظيمي.

جدول رقم (9)

أثر متغير المؤهل العلمي على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	توجيهي فأقل		دبلوم كلية مجتمع		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير فأكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والإستراتيجيات	3.05	0.79	3.31	0.56	3.27	0.55	3.23	0.71	3.55	0.48	0.56	0.69
الهيكل التنظيمي	3.00	0.19	2.93	0.51	3.19	0.68	3.10	0.86	3.43	0.58	0.36	0.84
أدوات وأساليب تكنولوجية	3.62	1.29	3.39	0.81	3.60	0.72	3.24	0.74	3.71	0.55	0.22	0.93
القيادة	3.52	1.10	3.29	0.59	3.37	0.83	3.18	1.03	3.53	0.71	0.62	0.65
العلاقات	3.89	1.00	3.69	0.51	3.70	0.77	3.42	0.75	3.86	0.50	0.81	0.52
القوى العاملة	3.89	0.82	3.12	0.93	3.19	0.78	3.12	0.90	3.04	0.79	0.37	0.83
المجموع الكلي	3.50	0.75	3.29	0.52	3.39	0.57	3.21	0.75	3.55	0.43	0.35	0.84

وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما كان يتوقعه الباحثان بعدم وجود مثل هذه الفروق الإحصائية تعزى للمؤهل العلمي، وتعزى للأسباب التالية، أولها: لأن الموظفين في الشركة على صلة مباشرة مع أساليب وإجراءات العمل، وهم قادرون على معرفة ما إذا كان هناك عجز أو ضعف في أحد هذه الأساليب أو الوحدات أو الدوائر والتي هي بحاجة ماسة لإجراء المزيد من التغير والتطوير، بهدف رفع كفاءتها وقدرتها على العمل والإبداع. وثانيها: يكمن في المستوى التعليمي، فكلما زاد المستوى التعليمي للفرد، زادت درجة اقتناعه ومعرفته وإدراكه لأهمية إجراء التغير بقصد التطوير، من أجل تحقيق الهدف المرسوم في ظل منافسة محلية وعالمية. وثالثها: يرجع لطبيعة للأعمال التقنية التي تقوم بها الشركة في إدارة أعمالها والتي يتناولها التغيير والتعديل ومن ثم التطوير، أيضًا تعد القيادة من أهم العوامل التي تساعد على ذلك. وكذلك تعتبر فرصة ثمينة للعاملين للتعلم والاستفادة من البرامج والمحاضرات والخطط التي تنصب على مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي وأهميتها والعوامل التي تدفع المنظمات إلى القيام بمثل هذه

التغييرات، وذلك لإكسابهم المعرفة بالحاجة لمثل هذه الإجراءات في المستقبل إن دعت الحاجة لذلك.

والمحصلة النهائية تقضي بقبول الفرضية الجزئية التي تقول: "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمؤهلهم العلمي". واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أمل الفرحان، 1990)، ودراسة (Siegal et. al, 1996) و(Worrall et. al, 2000) وتعارضت مع الدراسات السابقة كلها.

رابعًا: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير المستوى الوظيفي:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\propto \geq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمستواهم الوظيفي".

يوضح الجدول رقم (10) اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، إذ تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) الكلية (0.49) بمستوى دلالة (0.61) باستثناء مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، حيث نلاحظ وجود فروق معنوية بين مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة (ف) (3.54) بمستوى دلالة (0.03) ويعزى سبب ذلك إلى الطبيعة التقنية التي تتعامل بها الشركة ككل ومديرياتها المختلفة، وكذلك التوجه الوطني نحو تكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية، والتي تتعامل مع أجهزة الكومبيوتر وغيرها.

جدول رقم (10)

أثر متغير المستوى الوظيفي على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	مدير مديرية		مدير دائرة		رئيس قسم		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والإستراتيجيات	3.50	0.47	3.25	0.59	3.24	0.56	0.84	0.43
الهيكل التنظيمي	3.42	0.66	3.05	0.67	3.15	0.63	0.66	0.52
الأدوات والأساليب التكنولوجية	3.89	0.62	3.29	0.66	3.56	0.74	*3.54	0.03
القيـــادة	3.42	0.89	3.27	0.76	3.43	0.78	1.14	0.33
العلاقـــات	3.81	0.63	3.68	0.79	3.66	0.71	0.12	0.89
القوى العاملة	3.05	0.80	3.09	0.82	3.30	0.80	3.24	0.29
المجموع الكلي	3.52	0.49	3.28	0.59	3.39	0.58	0.49	0.61

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

أيضاً يمكن القول: إن مدراء المديريات هم من ذوي أصحاب اتخاذ القرار، وبذلك هم أقدر على معرفة حاجاتهم الفعلية وحاجات الأقسام والدوائر إلى استخدام مثل هذه الأدوات والأساليب التكنولوجية المعاصرة، حيث نلاحظ أن الوسط الحسابي بلغ (3.89) لصالح مدراء المديريات، ثم رؤساء الأقسام بوسط حسابي (3.56)، ثم تلاها مدراء الدوائر بوسط حسابي (3.29). وبناءً عليه فإننا نستطيع القول: إن رؤى مدراء المديريات وتباينها مع غيرهم من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام أكثر وضوحًا ودقةً للواقع الحالي.

وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الجزئية فيما يتعلق بالاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي باستثناء مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، حيث تبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو هذا المجال ومتغير المستوى الوظيفي. ولهذه النتيجة دلالة على المستوى العملي، حيث تفتح المجال أمام العديد من الدراسات حول مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية لمعاونة الإدارة على أداء مهامها ووظائفها بحيوية وفعالية عالية تحقق لها السبق على منافسيها في السوق المحلي والعالمي. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج

دراسة كل من (أمل الفرحان، 1990)، ودراسة (Appelbaum et. al, 1996) ودراسة (Lawson & Alan, 2000).

خامساً: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير مدة الخدمة:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمدة خدمتهم".

يلاحظ من جدول (11) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي تعزى لمدة خدمتهم، إذ بلغت قيمة (ف) الكلية (0.88) بمستوى دلالة (0.29) وهي بذلك غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ونستخلص من الجدول السابق أن هناك تشابهًا وتطابقًا وتوافقًا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة، وبغض النظر عن مدة خدمتهم.

جدول رقم (11)

أثر متغير مدة الخدمة على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	5 سنوات فأقل		10-6		15-11		20-16		21 فأكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والاستراتيجيات	3.38	0.64	3.28	0.55	3.37	0.57	3.15	0.56	3.31	0.45	0.50	0.73
الهيكل التنظيمي	3.30	0.62	3.08	0.66	3.20	0.75	3.16	0.66	3.31	0.61	0.23	0.92
أدوات وأساليب تكنولوجية	3.79	0.65	3.32	0.73	3.63	0.64	3.46	0.75	3.73	0.79	0.82	0.51
القيادة	3.59	0.74	3.73	0.71	3.19	0.80	3.23	1.00	3.50	0.91	1.48	0.21
العلاقات	3.78	0.63	3.64	0.73	3.64	0.74	3.77	0.57	3.83	0.82	0.35	0.85
القوى العاملة	3.14	0.79	3.02	0.77	3.10	0.84	3.37	0.74	3.43	0.87	0.16	0.96
المجموع الكلي	3.50	0.53	3.29	0.52	3.35	0.56	3.36	0.62	3.52	0.64	0.29	0.88

وقد جاءت هذه النتيجة مفاجئة للباحثين، حيث كان الباحثان يتوقعان أن يكون لطول مدة الخدمة الأثر الإيجابي والفعال في اتجاهات أفراد عينة الدراسة، حيث كلما طالت مدة الخدمة كان هناك توجه نحو التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي، وذلك للتفاوت فيما بين النظم والأساليب التقليدية في العمل مع تلك الجديدة التي تعتمد على الحوسبة الكلية لجميع مراحل العمل وأقسام الشركة. وعليه، فإننا نقبل الفرضية الجزئية التي تقول: *لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمدة خدمتهم*".

وكنتيجة نهائية لجميع مجالات التطوير التنظيمي وأثر الخصائص الشخصية عليها، فقد تم قبول الفرضية بشكلٍ عام فيما يتعلق بالاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة مع متغير الجنس (باستثناء مجال الأهداف والاستراتيجيات، والأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة)، ومتغير العمر، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير المستوى التعليمي (باستثناء مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية)، ومتغير مدة الخدمة. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة كل من (أمل الفرحان، 1990)، ودراسة (موسى اللوزي، 1998)، وتعارضت مع دراسة 1996 (Siegal et. al,) ودراسة (Appelbaum et. al, 1998) ودراسة (Worrall et. al, 2000) ودراسة (Moran & Brightman, 2001) .

وهنا يرى الباحثان أن الأسباب المحتملة لمثل هذه الفروق الإحصائية ترجع إلى:

أولاً: فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، حيث ترجع الأسباب إلى إدارة الشركة التي تقوم بعملية تقييم مستمرة لهيكلها التنظيمي ووظائفها ومستوى فاعليتها وإنجازاتها من خلال التقييمات السنوية التي تقوم بها الشركة منفردة أو بالتعاون مع الجامعات ومعاهد الأبحاث.

ثانياً: تأكيد إدارة الشركة على ضرورة تواجد قيادات إدارية واعية مؤهلة ذات كفاءة للقيام بدورها بفاعلية أكبر تجاه عمليات التطوير التنظيمي. وهنا فإن الشركة تنقصها مثل هذه القيادات، وبالتالي تتعثر عمليات التطوير المنشودة، ومقاومة الأفراد العاملين لهذه العمليات.

ثالثاً: التطورات التكنولوجية ساعدت كثيرًا –مثلما هي البيئة المعقدة والديناميكية– على تطوير الهياكل القديمة إلى هياكل تنظيمية أكثر تخصصية، وأقل رسمية، ولامركزية أكبر، حيث أضفت على تلك الهيكل صفة المرونة، وهذا ما عمدت إليه شركة الاتصالات الأردنية، وما لمسه الموظفون في أعمالهم، حيث وجدوا الهيكل الجديد للشركة أكثر تطابقًا للواقع الذي تعيشه الشركة أكثر من الهيكل القديم، وقد انعكس هذا بدوره انعكس على اتجاهاتهم وتصوراتهم نحو تطوير الهيكل التنظيمي الحالي للشركة.

الفرضية الثالثة:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي".

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل الارتباط بين مجال التغيير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي، والجدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي.

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين مجالات الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي، حيث يظهر من الجدول السابق أن جميع الارتباطات موجبة، وهذا يعني أن هذه المجالات ترتبط مع بعضها البعض بشكل إيجابي، حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال الأهداف والاستراتيجيات (0.44) دال عند مستوى ($0.05\geq \alpha$)، بمعنى أنه إذا زاد التوجه نحو التغيير وعملياته، زادت الحاجة لإجراء التطوير التنظيمي على الأهداف والاستراتيجيات، وذلك لكون عمليات التغيير تتطلب تعديلات وصياغات في مجال الأهداف والإستراتيجيات ليصار إلى تحقيقها في ظل الظروف المحيطة والواجب اعتمادها وإجرائها لأنها تحمل رؤى المنظمة ومستقبلها واستمراريتها.

جدول رقم(12)

معامل الارتباط بين مجال التغيير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي

المجال	الاتجاه نحو التغيير التنظيمي	الأهداف والإستراتيجيات	الهيكل التنظيمي	الأدوات والأساليب التكنولوجية	القيادة	العلاقات	القوى العاملة
الاتجاه نحو التغيير التنظيمي	1.00	*0.44	*0.42	*0.51	*0.46	*0.29	*0.46
الأهداف والإستراتيجيات	–	1.00	*0.59	*0.57	*0.46	*0.43	*0.35
الهيكل التنظيمي	–	–	1.00	*0.61	*0.59	*0.62	*0.59
الأدوات والأساليب التكنولوجية	–	–	–	1.00	*0.59	*0.53	*0.55
القيادة	–	–	–	–	1.00	*0.64	*0.55
العلاقات	–	–	–	–	–	1.00	*0.51
القوى العاملة	–	–	–	–	–	–	1.00

* معامل الارتباط هام إحصائيًا عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

كما بلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال الهيكل التنظيمي (0.42)، وهو دال على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يعني أنه إذا زاد التوجه نحو التغيير التنظيمي، فانه يجب أن تقوم المنظمة بإجراء التغيير والتطوير في مجال الهيكل التنظيمي لكون العلاقة بين المجالين إيجابية. ويتضمن هذا التطوير، التطوير والتغيير في نوع الهيكل التنظيمي المستخدم، ونطاق الإشراف، وعدد الوحدات الإدارية.

وإذا نظرنا إلى الجدول السابق فإننا نرى أن معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية بلغ (0.51)، وهذا أيضًا دال عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، حيث كلما زاد التوجه من قبل أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي، زادت الحاجة للتطوير في الأدوات والأساليب التكنولوجية، وذلك عائد للطبيعة التقنية التي تتعامل بها الشركة في القيام بأعمالها الروتينية. ولحداثة الشركة (أقل من 5 سنوات كشركة تعمل على أسس تجارية ربحية) فإنها قامت – ولا تزال – بإجراء التغييرات في مكاتب وأقسام الشركة، وتحديث أجهزتها المستخدمة.

وبلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال القيادة (0.46)، وهو دال على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كلما زادت التغييرات التي تقوم بها الشركة زادت الحاجة للتغيير والتطوير في مجال القيادات، حيث يجب أن تكون القيادات الجديدة متمتعةً بالقدرة والمهارات والكفاءات التي تمكنها من قيادة المنظمة على أكمل وجه، ويجب أن يتسم أفرادها بسعة الصدر وتقبل الاقتراحات والشكاوي والعمل على حلها وأخذها بعين الاعتبار، كذلك يجب أن يمتلكوا مهارات الاتصال والتقرب من الموظفين وإشعارهم بأن القيادة تتلمس احتياجاتهم واقتراحاتهم واعمل على تلبيتها. وبذلك يخلق القيادي الألفة والتعاون والثقة بينه وبين الموظفين وهذا يساعد على تقبل التغيير وإنجاحه. أما فيما يتعلق بمجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال العلاقات فقد بلغ معامل الارتباط (0.29)، وهو دال على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كلما زاد التوجه نحو التغير التنظيمي والتطوير التنظيمي، زادت الحاجة لتفعيل وتنمية العلاقات بين القيادات والموظفين بعضهم مع بعض، وذلك لتقليل العقبات أمام التغييرات والتطوير في أي مجال أو في أي قسم داخل المنظمة. وبلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال القوى العاملة (0.35) وهو دال على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كلما زاد الاتجاه نحو التغيير، زادت الحاجة لقوى عاملة مؤهلة ومدربة على القيام بالعمل، أو حتى تفعيل تلك القوى العاملة داخل المنظمة.

وخلاصة القول: إنه كلما زاد التوجه إلى التغيير التنظيمي، زادت الحاجة لإجراء التطوير والتغيير في مجالات (الاتجاه نحو التطوير التنظيمي): الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة، والعلاقات، والقوى العاملة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من **(Appelbaum et. al, 1998)** و**(Worrall et. al, 2000)** **(Lawson & Alan, 2000)(Moran & Brightman, 2001)**.

تم قبول الفرضية الثالثة بشكلٍ عام والتي نصت على "*هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة*".

التـــوصيـــات:

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة وبغية زيادة الاهتمام باتجاهات المدراء وأصحاب القرار في المنظمة نحو التغيير والتطوير التنظيمي، فإن الباحثين يوصيان بما يلـــي:

1- على الإدارة العليا أن تولي عمليات تسمية الموظفين لمواقع وظيفية ذات تماس مع مهام التغيير والتطوير التنظيمي أهميةً خاصةً بحيث تعطي ثقلاً مناسباً للذكور مقابل الإناث، وذلك طبقًا لنتائج تحليلات الدراسة.

2- على الإدارة العليا أن تعطي أفضلية خاصة لمدراء المديريات أولاً، ومن ثم رؤساء الأقسام، وأخيراً مدراء الدوائر في إيكال مهام التغيير والتطوير التنظيمي، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود فروق معنوية بين متغير المستوى الوظيفي ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية.

3- ضرورة التأكيد على وجود قيادات إدارية واعية ومدركة، وذات إمكانات وقدرات ترفد المنظمة وإدارتها إذا طُلب منها القيام باتخاذ قرارات تتعلق بالتطوير التنظيمي لأجزاء المنظمة أو لجزء منها، وأن يمتلك القيادي مهارات وإبداعات تسهل تلك العمليات إذا تم اعتمادها.

4- العمل على تقوية وتفعيل نظام الاتصالات وإكسابه مرونة عالية وسهولة، خصوصاً في تبادل المعلومات الدقيقة والصحيحة وإيصالها لمن يطلبها حتى يتسنى له اتخاذ القرارات الرشيدة والصحيحة، ومن ثم يمكن – على أساسها – القيام أو عدم القيام بعمليات التطوير والتغيير، أو معرفة المكان الذي يجب تحسينه لما فيه مصلحة المنظمة.

5- يجب على المنظمة أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية والمحتوى، وكذلك تبتعد عن الهياكل السلطوية، والتي تميل إلى السلطة وتمركزها بدلاً من الانفتاحية والتيسير والسهولة والمرونة التي تدعم عمليات التغيير والتطوير.

الهوامش والمراجع

أولاً- الهـــوامـــش:

([1]) Wes Siegal et. at., Understanding the Management of Change, Journal of Organizational Change Management, VOL 9, NO 6, 1996, PP 54-80.

([2]) Steven Appelbaum et. at., Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity, Management Decision, VOL 36, NO 5, 1998, PP 289-301.

([3]) Les Worrall et. at., The Impact of Organizational Change on Work Experience and Perception of Public Managers, Career Development International, VOL 1, NO 4, 2000, PP 615-636.

([4]) Lawson K. Savery and J. Alan Luks, Organizational Change: The Australian Experience, Journal of Management Development, VOL 19, NO 4, 2000, PP 309-317.

([5]) John Moran and Baird Brightman, Leading Organizational Change, Career Development International, VOL 6, NO 2, 2001, PP 111-119.

([6]) Dianne Waddell and Amrik Sohal, Resistance: A Constructive Tool for Change Management, Management Development, VOL 36, NO 8, 1998, PP 543-547.

([7]) عبد الحسين كاظم، التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح، الإداري، عَمان، ع 47، 1990، ص 334-317.

([8]) أمل الفرحان، التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، مج 17أ، ع 1، 1990، ص 50.

([9]) ابتسام الحلواني، التغيير ودوره في التطوير الإداري، الإدارة العامة، الرياض، عدد 67، 1990، ص 45.

([10]) علاء الساعدي، أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، الإداري، عَمان، العدد 66، السنة 18، 1996، ص 133.

([11]) موسى اللوزي، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 2أ، عدد 2، 1998، ص 338.

([12]) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 237.

([13]) محمد حسن حربي، علم المنظمة، دار الكتب للنشر والطباعة، جامعة الموصل، العراق، 1989.

([14]) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 50.

([15]) زهير الصباغ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، ع 1، 1981، ص 71.

([16]) فؤاد القاضي، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، القاهرة، مج 24، ع 3، 1992، ص 22.

([17]) فضل الله علي، السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، المطبعة العصرية، دبي، 198، ص 106.

([18]) فؤاد القاضي، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 23.

([19]) Donald Harvey and Donald Brown, An Experimental Approach to Organizational Development, Prentice Hall International, Inc, New Jersey, 1992.

(20) علي السلمي، مرجع سابق، ص 239.

(21) فؤاد القاضي، التطوير التنظيمي... الخصائص المميزة وإمكانية الاستفادة في إحداث التنمية، الإدارة، القاهرة، مج2، 1995، ص 50.

(22) إبراهيم الغمري، التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، عدد 48، 1985.

(23) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.

(24) ميرغني عبد العال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1978، ص 27-29.

(25) ميرغني حمور، مرجع سابق، ص 28.

(26) فؤاد القاضي، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 25.

ثانيًا: المــــراجـــع:

أ- المراجع العربية:

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن. *المدير والتحديات المعاصرة*. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1992.
2. حربي، محمد. *علم المنظمة*. الموصل: دار الكتب للنشر والطباعة، جامعة الموصل،1989.
3. الحلواني، ابتسام. التغيير ودوره في التطوير الإداري، *الإدارة العامة*، ع 67، 1990، ص45.
4. حمور، ميرغني عبد العال. *التطوير التنظيمي والخصوصية العربية*. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978.
5. الساعدي، علاء. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني. *الإداري*، ع 66، السنة 18، 1996، ص133.
6. السلمي، علي. *تطور الفكر التنظيمي*. الكويت: وكالة المطبوعات، 1980.
7. الصباغ، زهير. التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة. *مجلة العلوم الاقتصادية*، ع 1، 1981، ص 71.
8. الغمري، إبراهيم. التطوير التنظيمي نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية. *مجلة الإدارة العامـــة*، ع 48، 1985.
9. الفرحان، أمل. التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية. *مجلة دراســـات*، الجامعة الأردنية، م 17أ، ع1، 1990، ص 109.
10. فضل الله، علي فضل الله. *السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي*. دبي: المطبعة العصرية، 1982، ص 106.
11. القاضي، فؤاد. التطوير التنظيمي ... الخصائص المميزة وإمكانية الاستفادة في إحداث التنمية. *مجلة الإدارة*. القاهرة، مج 27، يناير 1995، ص 50.
12. القاضي، فؤاد. نطاق وآفاق التطوير التنظيمي. *مجلـــة الإدارة*. القاهرة، مج 24، ع3، 1992، ص 22.
13. كاظم، عبد الحسين، التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح. *الإداري*. عمان، ع47، 1990 ص 317-334.
14. اللوزي، موسى. اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. *مجلة دراســـات*، الجامعة الأردنية، م. 2أ، ع 2، 1998، ص 338.
15. اللوزي، موسى. *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. دار وائل للنشر، 1999، ص 50.

ب- المراجع الأجنبية:

1- Appelbaum, Steven. Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation, and Productivity. ***Management Decisions***, Vol. 36, No 5, 1998. PP 289-301 .

2- Dianne, Waddell and Amrik Sohal. Resistance: A Constructive Tool for Change Management. ***Management Development***, Vol. 36, No.8. 1998, PP 543 – 547.

3- Harvey, Donald F. & Donald R. Brown. ***An Experiential Approach to Organizational Development***. prentice Hall international, Inc. New Jersey, 1992.

4- Moran, John and Baird Brightman. Leading Organizational Change. ***Career Development International***, Vol. 6, No 2, 2001, PP 111-119.

5- Savery, Lawson k. and J. Alan Luks. Organizational Change: the Australian Experience. ***The Journal of Management Development***, Vol. 19, No 4, 2000, PP. 309-317.

6- Worrall, Les. The Impact of Organizational Change on Work Experience and Perception of Public Managers. ***Personal Review***, Vol. 29, No 5, 2000, PP 615-636.

7- Siegal, Wes. Understanding the Management of Change. ***Journal of Organizational Change Management***, Vol.9, No 6, 1996, PP 54-80.

8- Coram, Ron & Bernard Burns. Managing Organizational Change in The Public Sector-Lessons From The Privatization of The Property Service Agency. ***The International Journal of Public Sector Management***, Vol. 14, Issue 2, 2001.

الملاحـــــق

ملحـــق رقم (1)

الاستبـــانـــة

أخي الكريم ، أختي الكريمة

تهـــدف هذه الاستبانة للتعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وذلك لمتطلبات الحصـــول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة اليرموك. نغدو شاكرين لكم لو تكرمتم بالإجابة الدقيقة عن أسئلة الاستبانة خدمةً لهدف الدراسة وسوف تعامل المعلومات والإجابة بسرية تامة. ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

الباحثان: أ.د. عاصم الأعرجي

زياد فيصل هلال العزام

جامعة اليرموك – الأردن

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

1- الجنس	☐ ذكـــر	☐ أنثـــى	
2- العمـــر	☐ 25 فاقل	☐ 30-26	☐ -40
	☐ 35-31	☐ 41 فأكثر	
3- المؤهل العلمي	☐ توجيهي فأقل	☐ دبلوم مجتمع	☐ ريوس
	☐ دبلوم عال	☐ ماجستير فأكثر	
4- المستوى الوظيفي	☐ مدير مديرية	☐ مدير دائرة	☐ ں قسم
5- مدة الخدمة	☐ 5 سنوات فأقل	☐ 10-6	☐ -15
	☐ 20-16	☐ 21 فأكثر	

القسم الثاني: الاتجاه نحو التغيير التنظيمي.

رقم	الفقـرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	أرغب بين الحين والآخر في تغيير بعض الأمور في عملي.					
.2	تمتلك هذه المنظمة القدرة والأدوات اللازمة لإحداث التغيير					
.3	تحبذ المنظمة التغيير لمواجهة مشكلة أو ظروف طارئة تتطلبها مصـــلحتها ومصـــلحة الآخرين.					
.4	تحرص المنظمة التي أعمل فيها على الدراسة والتريث قبل تبني سياســات أو إدخـــال تغييرات جديدة.					
.5	لا تقاوم المنظمة التي أعمل فيها التغيير.					

القسم الثالث: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي.

أولاً:- الأهداف والإستراتيجيات:						
.6	تعتمد المنظمة في بناء أهدافها واستراتيجياتها على رغبة الزبائن بدلاً من اعتمادها على أهداف تمليها الإدارة العليا.					
.7	هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين وأهداف الجماعات وفرق العمل فيها.					
.8	يتم صياغة الأهداف استجابةً لما تمليه الظروف البيئية للمنظمة لتتوائم مع حجم العمل المطلوب منها.					
.9	تعتمد المنظمة على الأهداف المتوسطة وبعيدة المدى بدلاً من قصيرة المدى.					
.10	تتسم الأهداف والاستراتيجيات الجديدة بالوضوح والدقة والبساطة وقابليتها للتنفيذ.					
.11	لا تعتمد المنظمة في بناء أهدافها على توجهات الإدارة العليا.					
.12	يتم التخطيط للتغيير بوضع أهداف واستراتيجيات بديلة في حال ظهور ظروف تستوجب التغيير والتعامل مع المستجدات.					
ثانياً:- الهيكـــل التنظيمــــي:						
.13	تعتمد المنظمة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.					
.14	تشجع المنظمة وتدعم فرق العمل المتخصصة والمسئولة.					
.15	هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف.					
.16	هناك مستوى عالٍ من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.					
.17	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.					
.18	هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية.					
.19	يتميز هيكل الوحدة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد.					
.20	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة.					
.21	يساعد تقسيم العمل في هذه المنظمة على تحقيق أهدافها.					

ثالثاً- الأدوات والأساليب التكنولوجية:						
.22	تتصف المنظمة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.					
.23	تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تناولها مما يمكنني من أداء عملي بامتياز.					
.24	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغييرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء.					
.25	هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات الوحدات والأقسام والمنظمة ككل.					
.26	لا تتردد الوحدات الفنية في دعم ومساعدة الوحدات الأخرى التي تحتاج إلى مساعدة بمجال التكنولوجيا الجديدة.					
.27	تتوافر ادى هذه المنظمة الوسائل والأساليب التقنية وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.					
.28	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة.					
رابعاً- القيـــادة:						
.29	يدعم رئيسي المباشر جهود التغيير المبذولة من قبلي لرفع كفاءة المنظمة وفاعليتها.					
.30	يساعد أسلوب القيادة في المنظمة التي أعمل فيها على تقدمها.					
.31	يتميز القائد الذي أعمل في إمرته بوضوح الرؤيا.					
.32	أعطي المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار ووضع الاقتراحات من أجل رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها.					
.33	يهتم القائد بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع.					
خامساً- العلاقات:						
.34	تتسم علاقتي بأعضاء جماعة العمل التي انتمي إليها بالتعامل والروح المهنية.					
.35	تمكنت من إرساء العلاقات مع زملائي والتي أحتاجها لكي أقوم بعملي بكفاءة.					
.36	تتميز علاقتي بالرئيس بالاحترام المتبادل وبالتوافق والتعاون.					
.37	أستطيع التحدث مع أي شخص في المنظمة في أي مشكلة تتعلق بالعمل.					
.38	تعمل هذه المنظمة على حل النزاعات فيها بروح إيجابية.					
.39	تدعم المنظمة محاولات الإبداع لزيادة التعاون والتنسيق في العمل وتقليل معوقات الاتصالات فيها.					
سادساً- القـــوى العاملـــة						
.40	تستقطب المنظمة موظفين جدد ذوي مهارات وكفاءات عالية في مجال عملها.					
.41	تضع المنظمة برامج تدريبية لموظفيها بالتعاون مع الجامعات والمعاهد والمراكز العلمية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم على التأقلم مع التغيير.					
.42	تشجع المنظمة وتدعم الموظف المبدع في عمله.					
.43	يتم الاستعانة بخبراء في مجال التغيير والتطوير والتنظيمي عادةً.					
.44	تهتم المنظمة بالموظف وتُعنى بأموره الذاتية لكي لا تؤثر على سير العمل.					
.45	يتم تحسين أوضاعي وأوضاع زملائي بما يحقق مصالحنا ومصالح المنظمة معاً					

ملحـــق رقم (2)

جدول يوضح الفرو ق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية

المجال	التغيير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.66	0.52
	أنثى	3.46	0.56
العمر	25 سنة فأقل	3.84	0.26
	30-26	3.57	0.40
	35-31	3.47	0.51
	40-36	3.52	0.69
	41 فأكثر	3.70	0.48
المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	3.87	0.31
	دبلوم كلية مجتمع	3.66	0.31
	بكالوريوس	3.61	0.60
	دبلوم عال	3.34	0.65
	ماجستير فأكثر	3.59	0.35
المستوى الوظيفي	مدير مديرية	3.76	0.54
	مدير دائرة	3.47	0.57
	رئيس قسم	3.57	0.49
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	3.67	0.60
	10-6	3.53	0.49
	15-11	3.46	0.57
	20-16	3.58	0.43
	21 فأكثر	3.84	0.48

Attitudes of Managers Regarding Organizational Development in Jordanian Telecommunication Company

"A Field Study"

Prof. Asim Hussein Al-Araji
Public Administration Dept. - Yarmouk University
Zeyad Fisal Helal Al-Azzam
Ass. Prof., Public Administration Dept. - Yarmouk University

Abstract

This study aims to find out the statistical differences in employee's attitudes (in Top and Middle management levels) in Jordanian Telecommunication Company (JTC) toward organizational change related to personal characteristics of the target population. Also it aims to find out the statistical differences in employee's attitudes toward organizational development and its aspects related to personal characteristics of the target population. Finally, this study aims to find out and analyze the statistical relationship between organizational change and organizational development. This study included all managers in Top and Middle management levels, who hold jobs such as directorate director, division director, and section head in JTC. The Researcher drew Random sampling from the total number of the target population(309),which reached (40.8%).

The study revealed the following results:

1- There are no statistical differences toward organizational change in general due to personal characteristics such as sex, age, academic qualifications, jobs level, and length of service.
2- There are no statistical differences toward organizational development related to the sex variable except the following aspects: goals and strategies, technological tools and means, and leadership.
3- There are no statistical differences toward organizational development acted on by its previous aspects due to their academic qualifications.
4- There are no statistical differences toward organizational development in technological tools and means aspect related to job level. On the contrary, there are statistical differences toward organizational development in the rest of its aspects due to job level.
5- Statistical differences are not found in the attitudes regarding organizational development and its aspects due to the length of service.
6- There is no statistical relationship between organizational change and organizational development with its aspects.



الإداري

دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان

ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٣٨٦/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٢٥٢

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك
الاشتراك السنوي • للأفراد: ٨ ريالات عُمانية. • للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً عُمانيا. الاسم: .... العنوان: ....

دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية
في قطاع المقاولات في الأردن: دراسة ميدانية

د. حسين علي خشارمة (*)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة معايير ونظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي في إنجاح المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات عن طريق تحديد تكلفتها.

ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم تصميم استبانه وزعت على عينة الدراسة، وقد استخدم الأسلوب الإحصائي الوصفي في تحليل النتائج.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أنه لإنجاح أية شركة مقاولات يجب تعاون ومشاركة جميع الفنيين، وبالأخص محاسب التكاليف في دراسة عطاء أي مشروع وإعداد برنامج زمني لتنفيذ وتقسيم البرنامج إلى أجزاء رئيسة. وأن طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح شركات المقاولات تعتبر من أنجح الطرق، لأنها تقوم بالتمثيل الواقعي للوضع المالي للشركة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة الفصل بين التكاليف في شركة المقاولات لتحديد أرباح المشروع ووضع معايير ومقاييس ملائمة تساعد الوحدة المحاسبية في احتساب التكاليف والأرباح بشكل مناسب وسليم.

(*) قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الإمارات العربية المتحدة.

مقدمـــة:

نظرًا لانتشار شركات المقاولات التي تقوم بتنفيذ المشاريع الصناعية والإنشائية لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبحت الحاجة ماسة لتطبيق المبادئ والمفاهيم المحاسبية السليمة في هذه الشركات، حتى تتمكن من إحكام الرقابة على نفقاتها وإيراداتها، وتنفيذ مشاريعها بصورة اقتصادية ومربحة، مما يساعد على إتمام المشاريع حسب المواصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد، وعندها تتحقق الأهداف العامة والخاصة لخطط التنمية.

لذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البيانات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية وتحديد تكلفة كل مشروع، سواء أكان تاماً وجاهزاً للتسليم، أم لا يزال تحت التنفيذ، والتعرف على كيفية تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها في تحديد أرباح أو خسائر شركات المقاولات من مشاريعها المختلفة لخدمة أغراض الإدارة والقرارات والضريبة.

ويأتي دور المحاسبة في مجال المقاولات، وخصوصاً في اتخاذ القرارات الإدارية، لأنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- حصر إيرادات الشركة ومصروفاتها وموجوداتها.

2- تحديد تكلفة الأجور والمواد والتكاليف المباشرة وغير المباشرة وجميع أعمال الشركة، مما يساعد الإدارة على معرفة تكلفة كل مقاولة، وتكلفة الأعمال المتميزة من المشاريع التي لا تزال تحت التنفيذ، وكذلك معرفة أرباح المشاريع التي تمت والمشاريع التي لا تزال تحت التنفيذ.

3- تطبيق أساس الاستحقاق بدلاً من الأساس النقدي، وهذا يساعد على تحديد المصروفات والإيرادات التي تخص كل فترة مالية وبالتالي تحديد إيراداتها.

4- معرفة قيم الذمم المدينة والدائنة أولاً بأول، ودراستها وتحليلها لاتخاذ القرارات الملائمة، لإمكان تحصيل الذمم المدينة وسداد الالتزامات في الوقت المحدد.

5- بيان علاقة الشركة المالية مع المقاولين من الباطن، وضبط هذه العلاقة بحيث تتم المدفوعات لهم بشكل يتناسب مع الأعمال التي قاموا بتنفيذها.

6- تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها عالمياً، لتحديد أرباح شركات المقاولات من الأعمال التامة والأعمال غير التامة.

7- تمكين الشركة من تحديد أرباحها الفعلية الخاضعة للضريبة.

8- إعداد تقارير عن حركة النقد في الشركة تبين مقبوضات الشركة ومدفوعاتها عن فترة معينة، وهذا يساعد الشركة على التعرف على وضعها النقدي ويمكنها من سداد ديونها والتزاماتها عند استحقاقها.

مشكلة الدراسة:

نظرًا لانتشار شركات المقاولات في الأردن وكبر حجمها وأهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك تكمن مشكلة البحث في التحقق من إمكان استخدام شركات المقاولات الأردنية للنظم المحاسبية السليمة والمتعارف عليها دولياً في إعداد قوائمها المالية، وكيفية احتسابها لأرباح المقاولات، لذلك برزت الحاجة إلى دراسة دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات.

أهمية وأهداف الدراسة:

نظرًا لانتشار شركات قطاع المقاولات بشكل كبير في الأردن وزيادة مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد هدف البحث إلى التعرف على مدى مساهمة نظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي في إنجاح المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات عن طريق تحديد تكلفتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي أقسام المحاسبة والمالية في شركة قطاع المقاولات والتعهدات، وقد تم توزيع (63) استبانة بطريقة عشوائية على مجتمع الدراسة.

وقد تم استرداد ما مجموعه (54) استبانة، وتم استبعاد (5) استبانات بسبب النقص في الإجابة، أو بسبب الازدواجية في الإجابة، مما أبقى (49) استبانة استخدمت في عملية التحليل الإحصائي، وبلغت نسبة الاستجابة 77.8% من حجم العينة.

مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة من مصدرين هما:

1- *مصادر أولية*: تمثلت في تصميم استبانة (انظر ملحق رقم 1) مكونة من 14 فقرة مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي حيث يعني رقم (5) موافق بشدة، ورقم (1) غير موافق بشدة، هذا وقد عرضت الاستبانة على خبراء في الجامعات الأردنية وشركات المقاولات، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار قبل طبع النسخة النهائية منها.

2- *مصادر ثانوية*: تمثلت في استعراض ما نشر في المراجع والأبحاث والمقالات حول موضوع شركات المقاولات.

أداة التحليل:

لقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (مثل النسب المئوية والانحراف المعياري والوسط الحسابي) في تحليل النتائج.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

دور بيانات التكاليف في دراسة العطاءات وتحديد فئات التعاقد:

عند قيام شركات المقاولات بالدخول في أي عطاء يجب عليها أولاً أن تقوم بإجراء دراسة شاملة لهذا العطاء، حيث إن مدى نجاح شركة المقاولات يتوقف بالدرجة الأولى على مدى الدقة في تحديد سعر العطاء الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الدقة في تحديد تكلفة ذلك العطاء. *وتمر دراسة العطاء بالخطوات الرئيسة التالية:*

أولاً: تحديد فئات التعاقد لبنود الأعمال:

أ- دراسة رسومات ومواصفات العملية المطلوب تنفيذها بغرض حصر بنود الأعمال التفصيلية (حفر، وردم، وخرسانة مسلحة، وخرسانة عادية، ومباني تدفئة، وأعمال صحية ...إلخ). وتحديد إمكان تنفيذها بواسطة المنشأة أو بواسطة مقاولين من الباطن متخصصين في هذا النوع من الأعمال.

ب-تقدير تكلفة كل بند من بنود الأعمال، ويتطلب ذلك حصر تكلفة المواد والأجور المباشرة اللازمة لتنفيذ بنود الأعمال، وكذلك تحديد تكلفة الأعمال المطلوب

إسنادها إلى مقاولي الباطن الإخصائيين، وتتطلب هذه الخطوات التعرف على الأسعار الحالية للمواد وفئات الأجور، والرجوع إلى سجلات المنشأة للتعرف على مقاولي الباطن الإخصائيين، وذلك من أجل التعامل معهم ودراسة كفاءتهم وإمكاناتهم المادية في التنفيذ.

ج- تقدير بنود التكاليف المباشرة الأخرى، وهذه تشمل ما يلي:

1- *تكاليف صناعية مباشرة*: وهي عبارة عن التكاليف اللازمة لإعداد موقع العمل مثل تمديدات المياه والكهرباء وإقامة المباني المؤقتة وغيرها.

2- *مصروفات إدارية*: وتتضمن أجور ورواتب الجهاز الفني والإداري المرتبط بالعملية، والتأمين ضد الحريق والسرقة وغيرها.

د- تقدير نصيب العملية من المصروفات الإدارية والعمومية للشركة والتي تخص جميع عمليات شركة المقاولات.

هـ- إعداد قائمة التكاليف التقديرية للعطاء وتظهر هذه القائمة بالشكل التالي:

1- بنود الأعمال			
أ- أعمال الحفر والردم	X		
ب-أعمال إنشائية	X		
ج- أعمال تكميلية	X		
	XXX		
2- تكاليف مباشرة أخرى			
صناعية	X		
إدارية	X	XX	
3- مصروفات إدارية وعمومية للعملية (غير مباشرة)			XX
إجمالي تكاليف العملية (المشروع)			XXX
+ ربح (نسبة ......%)			XX
القيمة التعاقدية للعملية:			XXX

وتظهر قائمة التكاليف التقديرية للعطاء تكلفة بنود الأعمال والتكاليف المباشرة الأخرى (صناعية، وإدارية) ونصيب العملية من المصروفات غير المباشرة، وبإضافة نسبة الربح المرغوب تحقيقها على إجمالي التكاليف تنتج القيمة التعاقدية للعطاء.

و- تحديد فئات التعاقد لبنود الأعمال على أساس توزيع بنود التكاليف المباشرة (صناعية وإدارية) ونصيب العملية من المصروفات الإدارية والعمومية غير المباشرة.

إعداد البرنامج الزمني للتنفيذ:

يتطلب إعداد البرنامج الزمني لتنفيذ العملية تقسيم هذه العملية إلى أجزائها الرئيسة ثم تقسيم هذه الأجزاء إلى بنود الأعمال التفصيلية، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي في التقيد ببنود الأعمال، نظراً لأن بعض البنود لا يصح البدء فيها إلا بإتمام تنفيذ البنود الأخرى، وبعد تحديد بنود الأعمال التفصيلية للعملية، يتم تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل بند، مع مراعاة التسلسل المنطقي للأعمال وبرنامج الحصول على احتياجاتها من المواد والعمال والوسائل الآلية.

إعداد سجل تشغيل العمليات:

ويشمل سجل تشغيل العملية الآتي:

أ- بيانات عن العملية: مثل صاحب العمل، وموقع العمل، والقيمة التعاقدية للعملية ،وتاريخ التعاقد وتاريخ بدء التعاقد والتاريخ المتوقع للانتهاء من التنفيذ.

ب- الرسومات والتصميمات والمواصفات الفنية الخاصة بإجراء العملية.

ج- بنود الأعمال المطلوب تنفيذها وفئات الأسعار التي ستتم المحاسبة على أساسها.

تحديد التكلفة الفعلية للمشاريع في شركة المقاولات:

أهداف تحديد تكلفة المشاريع:

1- حصر تكلفة كل مشروع مقاولة على حدة، وبذلك تتمكن الشركة من معرفة الربح أو الخسارة من كل مشروع بمقارنة تكاليفه مع إيراداته.

2- تحقيق الرقابة على تكاليف المشاريع والعمل على تخفيضها إلى أقل حد ممكن.

3- يساعد تحديد تكلفة كل مشروع على تسعير المشاريع المماثلة التي تتلقاها الشركة في المستقبل.

إجراءات تحديد تكلفة المشاريع:

يتم تحديد تكلفة كل مشروع بحصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة الخاصة به، وإذا كانت شركة المقاولات تقوم بتنفيذ أكثر من مشروع، فإنها تعطي لكل مشروع رقمًا خاصًا يميزه عن غيره من المشاريع الأخرى، وبذلك تسهل عملية تجميع التكاليف المتعلقة بكل مشروع، إن مركز التكلفة (Cost Center) يمثل المشروع، وتصب جميع التكاليف المباشرة من مواد وأجور في هذا المركز، كما يتحمل كل مشروع نصيبه من التكاليف غير المباشرة، وفي حالة تعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها شركة المقاولات فإنه يفتح في دفتر اليومية العامة والأستاذ العام حساب لكل مشروع يمثل حساب مراقبة المشروع، بالإضافة إلى ذلك يخصص دفتر أستاذ مساعد لكل مشروع، ويتضمن هذا الدفتر حساب التكاليف الخاصة بالمشروع بصورة تفصيلية، ويجب أن يتعادل حساب التكاليف الخاصة بالمشروع بصورة تفصيلية، كما يجب أن يتعادل حساب مراقبة المشروع في دفتر الأستاذ العام مع مجموعة أرصدة حسابات التكاليف في دفتر أستاذ المشروع.

المقاولون من الباطن:

إن المقاول لا يستطيع بمفرده أن يقوم بتنفيذ جميع أعمال المشروع لأن تنفيذ المشروع يحتاج – في معظم الأحيان – إلى أعمال فنية متخصصة، لذلك كان لابد من اللجوء إلى متعهدين فرعيين يقومون بتنفيذ هذه الأعمال، فمثلاً في مقاولات إنشاء المباني يحتاج المقاول إلى بنائين وإلى متخصصين لتمديد الأدوات الصحية والتدفئة والكهرباء وغيرها، ولذلك يعهد المقاول إلى متعهدين فرعيين لتنفيذ هذه الأعمال، ويطلق على هؤلاء المتعهدين "مقاولون من الباطن"، وعند اختيار المقاول من الباطن والاتفاق معه على الشروط والمواصفات الخاصة بالمقاولة يتم عمل عقد بين الشركة والمقاول، وتُحدد في هذا العقد الأسعار والمواصفات ومدة التنفيذ، ويتم الاستلام من المقاولين من الباطن حسب العمل المنجز، ويتم تقدير العمل المنجز بواسطة محاسبي الكميات والمساحين والمهندسين،

ويحمل المشروع بالقيمة الإجمالية المستحقة للمقاولين من الباطن، ودون الحاجة إلى ذكر العناصر التي تتألف منها.

تكاليف غير مباشرة:

بالإضافة إلى التكاليف المباشرة والتي يمكن حصرها وتحميلها على المشروع مباشرة، فإنه توجد تكاليف غير مباشرة لأعمال الصيانة، والمحروقات، والفحوصات المخبرية، ورواتب المشرفين والمهندسين، وهذه التكاليف تعتبر جزءًا من تكلفة المشروع ويجب تحديد نصيب كل مشروع من هذه التكلفة، وهناك عدة طرق لمعالجة التكلفة غير المباشرة.

1- حصر التكلفة غير المباشرة التي تخص الفترة المالية، وتوزيعها على المشاريع، بناء على أسس متعددة كقيمة كل مشروع، أو حسب شهادات المهندسين في كل مشروع أو حسب التكلفة المباشرة لكل مشروع أو على أساس ساعات العمل المباشر.

2- استخدام معدل التحميل المحدد مسبقًا، ويحدد هذا المعدل بقسمة التكلفة غير المباشرة المقدرة على أساس التحميل الذي قد يكون تكلفة المواد المباشرة أو تكلفة العمل المباشر أو ساعات العمل المباشرة، وإذا استخرج معدل التحميل، فإنه يستخدم في إيجاد قيمة التكلفة غير المباشرة التي تخص كل مشروع.

المصاريف العمومية والإدارية:

تعتبر المصاريف العمومية والإدارية المختلفة التي تنفقها شركات المقاولات (النفقات الإدارية المختلفة وإهلاك أثاث الإدارة وفوائد القروض والبنوك وغيرها) تكلفة فترة، أي تخص الفترة المالية، ولذلك تظهر في قائمة نتيجة الأعمال للشركة.

طرق احتساب أرباح المقاولات:

إن مبدأ التحفظ في المحاسبة يقضي بأن أرباح مشروعات المقاولات ليست نهائية مؤكدة إلا بعد إنجاز العمل واعتماده من مهندسي العمل، فإذا تم إنجاز المشروع خلال السنة المالية الجارية فلا توجد أية صعوبات محاسبية، لأنه عند ذلك يمكن تطبيق مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات واستخراج الربح أو الخسارة من المشروع، ولكن إذا ما

انتهت السنة المالية لشركة المقاولات، في حين لا تزال بعض المشروعات تحت التنفيذ، فإنه تبرز مشكلة تحديد أرباح مثل هذه المشروعات، وهناك طريقتان من أكثر الطرائق ملاءمة لعقود المقاولات طويلة الأجل في قطاع التشييد يؤثر اختيار إحداهما على توقيت الدخل بين العديد من الفترات المحاسبية وهما:

1- طريقة نسبة الإنجاز (Percentage of Completion):

بموجب هذه الطريقة تحسب أرباح المشاريع التي لا تزال تحت التنفيذ، وترحل هذه الأرباح إلى قائمة نتيجة الأعمال، وهذه الطريقة تتماشى مع المبدأ المحاسبي المتعارف عليه بأن الإيراد يتحقق بعد إتمام عملية البيع، وحتى يمكن تطبيق هذه الطريقة يجب توافر الشروط التالية:

1- أن يكون الجزء التام من المشروع كبيراً.

2- أن يكون بالإمكان تقدير التكاليف الكلية للمشروع بصورة صحيحة، ومن الملاحظ أن إنجاز بعض العقود يتطلب استعمال كميات كبيرة من المواد الواجب طلبها قبل البدء في العمل الفعلي في عقد المقاولات، وقد تشكل تكلفة هذه المواد جزءًا كبيرًا من مجموع تكلفة العقد بالرغم من عدم وجود أعمال منجزة في هذه المرحلة.

3- إذا كانت نتيجة تقدير التكلفة الكلية للمشروع تدل على وجود خسارة في المشروع، فيفضل عمل احتياطي لمقابلة هذه الخسارة.

4- في حالة احتساب أرباح المشروعات غير التامة، فإنه على شركة المقاولات أن تحتاط لاحتمالات المستقبل مثل احتمال ارتفاع أسعار المواد أو معدلات الأجور، أو عدم مطابقة جزء من المشروع للمواصفات أو التأخير في التسليم. وهذه الاحتمالات تؤثر على النتيجة النهائية لكل مشروع، لذلك يرحل جزء من أرباح المشروعات غير التامة إلى قائمة نتيجة الأعمال، والباقي يرحل إلى احتياطي الطوارئ، وتحدد نسبة احتياطي الطوارئ حسب نوع المشروع والشروط والمواصفات الخاصة بتنفيذه، فمثلاً يتم احتساب الربح والخسارة للمشاريع غير التامة في حالة تطبيق طريقة تقسم التكلفة الفعلية للعمل التام على التكلفة الكلية المقدرة للمشروع ثم تضرب هذه نسبة الإنجاز كما يأتي:

طريقة التكلفة: وبموجب هذه الطريقة النسبة بقيمة المشروع المتفق عليه مع العميل، ويستخرج بذلك مقدار الإيراد عن العمل التام، وبعد ذلك يقارن هذا الإيراد مع التكلفة الكلية للعمل التام لاستخراج الربح أو الخسارة عن العمل التام. ثم يحجز جزء من هذا الربح كاحتياطي طوارئ والباقي يرحل لقائمة نتيجة الأعمال لشركة المقاولات، ويستخدم هذا الربح بعد خصم المصروفات الإدارية والبيعية كأساس لفرض الضريبة. ومن محاسن هذه الطريقة أنها تقوم على توزيع الدخل على الفترات المالية للمشروع وبيان الوضع المالي للمشروع غير المنجز في نهاية كل فترة مالية. ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما تكون الأجزاء التامة من المشروع كبيرة ولم يبق على إتمامه إلا جزء صغير وذلك لأن عملية تقدير التكاليف للجزء المتبقي تكون معقولة.

إن طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح المشروعات غير التامة مقبولة ومتفقة مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وأوصى باستخدامها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، والحكمة في استخدام هذه الطريقة تتلخص فيما يلي:

1- معرفة قيمة أرباح المشروعات أولاً بأول، أي بنهاية كل فترة مالية حتى يمكن توزيع أرباح على المساهمين في شركات المقاولات المساهمة.

2- معرفة أرباح المشروع لكل فترة مالية لتقديمها لدائرة ضريبة الدخل التي تقدر الضرائب على أساس سنوي، هذا ويجب عدم احتساب الأرباح المستخرجة بموجب هذه الطريقة بكاملها، وإنما لابد من حجز نسبة منها لمقابلة الاحتمالات الطارئة و التكلفة غير المتوقعة التي هي من مزايا المقاولات طويلة الأجل.

لكن من مساوئ استخدام هذه الطريقة وجود عنصر عدم التأكد في تقدير أرباح المشروعات غير التامة، مما ينتج عنه صعوبة تقدير التكلفة الكلية للمشروع،كما تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع دخل المشروع بين الفترات المالية على أساس التكلفة حيث:

1- تفترض هذه الطريقة أن تحقيق الربح يتناسب مع قيمة التكاليف المدفوعة، وهذا أمر غير دقيق، لأنه قد تكون التكلفة في المراحل الأولى للمشروع أعلى منها في

المراحل الأخيرة، كما أن التكلفة الكلية للمشروع غير مؤكدة، وذلك بسبب ارتفاع الأسعار.

2– تقديرات المهندسين الخاصة بالعمل المنجز لتاريخه منسوبًا إلى العمل الكلي المطلوب إنجازه في العقد.

ويتم احتساب أرباح العمل التام من المشروع غير المنجز كما يلي:

$$\frac{\text{قيمة شهادة (تقديرات) المهندسين}}{\text{القيمة الإجمالية للمشروع}} \times \text{الربح المنتظر للمشروع بكامله}$$

والربح المنتظر للمشروع = القيمة الإجمالية للمشروع – جملة تكلفة المشروع المتوقعة

والواقع أنه ربما تكون تقديرات المهندسين غير حقيقية

وتؤثر تكلفة وإيرادات العمل المنجز على قائمة نتيجة الأعمال لشركة المقاولات، أما قائمة المركز المالي فلا تتأثر بأي شيء إلا إذا كان الإيراد الذي تحقق من المشروعات غير التامة أقل أو أكثر من قيمة مستخلصات الأعمال التامة المعتمدة من المهندس، فإذا كان الإيراد المحقق خلال الفترة المالية أكبر من قيمة المستخلصات المعتمدة، فإن الفرق سيظهر في جانب الأصول في الميزانية تحت عنوان الإيرادات المحققة من المستخلصات المعتمدة.

وإذا كان الإيراد المحقق خلال الفترة المالية أقل من قيمة المستخلصات المعتمدة فإن الفرق يظهر في جانب الخصوم في الميزانية تحت عنوان: زيادة قيمة المستخلصات المعتمدة عن الإيرادات المحققة.

2– طريقة المقاولة المنتهية (العقد المنجز بالكامل Full Completion):

بموجب هذه الطريقة لا تحتسب أرباح المشروعات لشركات المقاولات إلا بعد إتمامها، أو بعد أن تصبح شبه تامة، وعمليات المشروعات غير التامة لا تؤثر على قائمة نتيجة الأعمال إلا فيما يتعلق باحتياطي الخسارة، إذا كان المشروع غير التام في حالة خسارة، وفي حالة إتمام المشروع تقارن تكلفة من مواد وعمال و تكلفة غير مباشرة مع قيمة المشروع للتوصل إلى الربح أو الخسارة.

ومن حسنات هذه الطريقة أنها تعطي نتائج واقعية حيث لا تحتسب الأرباح إلا بعد إتمام المشروع ومعرفة تكلفته الفعلية، وبذلك يمكن تجنب تأثير عنصر عدم التأكد على نتائج أعمال شركة المقاولات.

أما مساوئ استخدام هذه الطريقة فتتلخص في أنها لا تظهر نتيجة أعمال المشروع غير التام في نهاية الفترة المالية وخاصة بالنسبة للمشروعات التي يحتاج تنفيذها أكثر من سنة، وهذا يؤدي إلى عدم توزيع أرباح المشروع بين الفترات المالية الخاصة بتنفيذه.

ولا تتأثر قائمة نتيجة الأعمال لشركة المقاولات بتكلفة الأعمال التامة من المشاريع تحت التنفيذ أو بالمتحصلات عن هذه الأعمال، وتظهر تكلفة المشروعات غير التامة في جانب الأصول في الميزانية تحت عنوان: "أعمال تحت التنفيذ" وتظهر الإيرادات المحصلة عن الأعمال التامة في جانب الخصوم تحت عنوان: مبالغ مقبوضة كدفعات على حساب المشروع.

وقد أوصى المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين في Accounting Research Bulletin No. 45 بإجراء تسوية بين تكاليف أعمال تحت التنفيذ والمتحصلات عن هذه الأعمال، فإذا كانت التكلفة أكبر من المتحصلات يظهر الفرق في جانب الأصول في الميزانية تحت عنوان: قيمة الزيادة في التكلفة عن متحصلات مشاريع تحت التنفيذ، أما إذا كانت المتحصلات عن أعمال تحت التنفيذ أكبر من التكلفة فيظهر الفرق في جانب الخصوم في الميزانية تحت عنوان: قيمة الزيادة في المتحصلات عن التكلفة مشاريع تحت التنفيذ.

ويفضل استخدام طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح أو خسائر المشاريع غير التامة إذا كانت قيمة العقد مضمونة التحصيل وكان بالإمكان تقدير التكلفة الكلية للمشروع بصورة صحيحة، أما إذا كانت هناك صعوبة في تقدير هذه التكلفة فيستحسن استخدام طريقة المقاولة المنتهية.

الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع منها:

1- قام (الشاذلي؛ سالم تحسين، 1987) بدراسة تحليلية مقارنة حول تقييم السياسات المحاسبية الخاصة بقياس أرباح عقود المقاولات، وذلك في ضوء ما جاء بتقرير لجنة المعايير المحاسبية الدولية والذي قرر استخدام إحدى الطريقتين: نسبة الإنجاز أو طريقة العقد المنتهي، وقد شملت الدراسة عدة دول هي استراليا، وكندا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وجمهورية مصر العربية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- هناك تعدد في استخدام سياسات مختلفة لقياس أرباح عقود المقاولات في الدول التي شملتها الدراسة.

ب- إن المعايير التي أوصت بها اللجنة الدولية قد فشلت في معالجة مشكلة قياس أرباح هذه الأنشطة، لذلك أوصت الدراسة بإعطاء حرية أكبر لإدارة شركات المقاولات في اختيار الطريقة التي تراها مناسبة.

وقد أوصت الدراسة باتباع طريقة ربح الجزء التام بشروط محددة، ومن أجل تطوير معايير المحاسبة الدولية الخاصة بقياس أرباح عقود المقاولات، ويجب وضع الشروط والقواعد الخاصة بأية طريقة تتبع.

2- نشرت مجلة المحاسب القانوني العربي لسنة 1994 في عددها الثالث والثمانين تقريرًا عن الأصل المحاسبي الدولي الحادي عشر "محاسبة عقود المقاولات" تناول المعالجة المحاسبية لعقود المقاولات في البيانات المالية للمتعهد، كما تناول هذا الأصل المقاولات التي تمتد على فترتين محاسبيتين مختلفتين، وأن أحكام هذا الأصل تنطبق على عقود تقديم خدمات، شرط أن تكون متعلقة بعقد مقاولة لإنشاء أصل ما، وقد تم تحديد أنواع عقود المقاولات والمعالجات المحاسبية لتكلفة وإيرادات عقود المقاولات، وطرق تحقق إيرادات عقود المقاولات بطريقة نسبة العمل المنجز وطريقة المقاولة المنتهية والمفاضلة بين هاتين الطريقتين، وكيفية الإفصاح عن نتائج عقود طويلة الأجل.

3- كما احتوت مجلة المحاسب القانوني العربي، 1990 في عددها 49 تقريرًا عن دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع التشييد، حيث قامت بتعريف المحاسب وتحديد الوظائف الأساسية للمحاسب وتحديد أنواع القرارات الخاصة بالمقاولات، كما عملت على تقييم العمل المنجز وأساليب المحاسبة المختلفة في عقود المقاولات، وشرحت أسلوب نسبة العقد المنجز وأسلوب العقد المنجز.

4- أجرى (خشارمة، 2000) دراسة بعنوان "طريقة نسبة الإنجاز في احتساب العقود طويلة الأجل في شركات المقاولات الأردنية" والتي هدفت لتقييم فاعلية أسلوب "نسبة الإنجاز" في احتساب تكلفة ونتائج العقود طويلة الأجل في شركات المقاولات بصورة دقيقة وسليمة والاستفادة من الأخطاء وتجاوز المعوقات. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التزام المقاول بالسياسات المحاسبية المتبعة يؤدي إلى تحقيق "نسبة الإنجاز" بكفاءة وفاعلية، وأن حصول المقاول على التمويل اللازم ذو أهمية إيجابية لتحقيق نسبة الإنجاز.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها أن تكون هناك تقديرات محددة مقدمًا لبنود تكاليف العقد حتى يمكن مقارنة التكاليف الفعلية بها، وذلك لضمان إحكام الرقابة وتحديد الانحرافات والعمل على معالجتها في الوقت المناسب، كما أوصت الدراسة أيضًا بأن يتم الاعتماد على طريقة أو سياسة واحدة في قياس ربح العقد تحت ظروف محددة في ظل استخدام طريقة "نسبة الإنجاز".

فرضيات البحث:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تقوم على اختبار الفرضيات التالية:

1- إن زيادة دراسة تكاليف أي عطاء تؤدي إلى زيادة الدقة في اختيار ذلك العطاء والفقرات من 1-4 من الاستبانة تستخدم لاختبار هذه الفرضية.

2- إن زيادة الدقة في احتساب تكاليف مشروع ما في شركة المقاولات تؤدي إلي زيادة اتخاذ قرارات سليمة، والفقرات من 5-8 من الاستبانة تختبر هذه الفرضية.

3- إن استخدام طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح شركات المقاولات يؤدي إلى زيادة التمثيل الواقعي للوضع المالي للشركة، والفقرات من 9-14 في الاستبانة تختبر هذه الفرضية.

تحليل النتائج:

يظهر الجدول رقم (1) التحليل الإحصائي لجميع فقرات الاستبانة، مبينًا النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (1)
التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- يتطلب إجراء دراسة عطاء أي مشروع في شركة ما اشتراك كل من الفنيين ومحاسب التكاليف	34 %69.4	12 %24.50	1 %2.0	1 %2	1 %2	4.57	0.82
2- تعتمد دراسة أي عطاء في الدرجة الأولى على الدقة في تحديد سعر العطاء.	18 %36.7	27 %55.1	1 %2	3 %6.1	–	4.22	0.77
3- يفضل التعرف على الأسعار الحالية للمواد وفئات الأجور اللازمة لتنفيذ العمل عند التعاقد.	11 %22.4	29 %59.2	8 %16.3	–	1 %2	4	0.76
4- إعداد البرنامج الزمني للتنفيذ عن طريق تقسيم العملية إلى أجزائها الرئيسة ثم تقسيم الأجزاء الرئيسة إلى بنود الأعمال التفصيلية، له أهمية كبيرة في تنفيذ العطاء.	13 %26.5	28 %57.1	4 %8.2	4 %8.2	–	4.02	0.83
5- تقوم الشركة بتحديد تكلفة كل مشروع على حدة لمعرفة درجة الربح أو الخسارة.	17 %34.7	21 %42.8	7 %14.3	4 %8.2	–	4.04	0.91
6- لا يفضل أن تقوم شركة المقاولات بالفصل بين التكلفة المباشرة وغير المباشرة لمعرفة تأثيرها على نتائج المشروع.	10 %20.4	20 %40.8	3 %6.1	14 %28.6	2 %4.1	3.45	1.23
7- الهدف الرئيس من دراسة محاسبة التكاليف في شركة المقاولات هو اتخاذ قرارات سليمة.	15 %30.6	25 %51	5 %10.2	4 %8.2	–	4.04	0.87
8- لتحديد تكلفة كل مشروع منفردًا في حالة تعدد المشاريع يفضل فصل تكلفة كل مشروع على حدة عن طريق تخصيص حساب مستقل لكل مشروع.	10 %20.4	31 %63.3	5 %10.2	2 %4.1	1 %2	3.96	0.82
9- وضع معايير ومقاييس من قبل الشركة تساعد في تحديد واحتساب التكلفة بشكل مناسب.	12 %24.5	24 %49	5 %10.2	7 %14.3	1 %2	3.80	1.04
10- عند استخدام طريقة نسبة الإنجاز يفضل أن تكون نسبة الإنجاز 50% أو أكثر عند إعداد القوائم المالية.	6 %12.2	17 %34.7	14 %28.6	12 %24.5	–	3.35	0.99
11- يفضل عمل احتياطي لمقابلة الخسارة إذا كانت نتيجة تقدير التكلفة الكلية للمشروع تدل على وجود خسارة.	13 %26.5	19 38.8	11 %22.4	6 %12.3	–	3.80	0.98
12- يؤخذ مبدأ الحيطة والحذر لمواجهة ارتفاع الأسعار والمواد ومعدلات الأجور .. إلخ عند احتساب أرباح المشروعات غير المكتملة.	15 %30.6	27 %55.1	3 %6.1	4 %8.2	–	4.08	0.84
13- معايير الملاءمة ودرجة الثقة في المعلومات من أهم معايير قياس أرباح عقود المقاولات.	14 %28.6	19 %38.8	8 %16.3	8 %16.3	–	3.80	1.04
14- يفضل استخدام طريقة المقاولة الكاملة لإعطاء نتائج أكثر واقعية من طريقة نسبة الإنجاز.	5 %10.2	19 %38.8	7 %14.3	17 %34.7	1 %2	3.20	1.10

وبما أن الدرجات المعطاة لقياس أهمية درجة الفقرات تتراوح ما بين 1–5 في حدها الأعلى، فقد اعتبرت الفقرة التي تأخذ وسطًا حسابيًا أعلى من (3) فقرة مهمة بالنسبة لقطاع المقاولات، في حين اعتبرت الفقرة التي وسطها (3) فأقل فقرة محايدة أو غير مهمة نسبيًا، وسيتم تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بكل فرضية على حده كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

تم تحليل الفقرات المتعلقة بالفرضية الأولى كما يلي:

أظهر الجدول موافقة المجيبين القوية على اشتراك الفنيين ومحاسبي التكاليف في دراسة عطاء أي مشروع، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.57) مما يدل على أهمية اشتراك كامل العناصر الفنية والمحاسبية في عطاء أي مشروع، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.82)، مما يدل على عدم وجود تشتت في انحراف العينة حول هذه الفقرة.

كما أظهر الجدول موافقة المجيبين القوية فيما يتعلق بدقة تحديد سعر العطاء والذي تعتمد عليه دراسة العطاء ككل، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.22)، مما يدل على أهمية سعر العطاء المناسب والدقيق في تحديد نجاح هذا العطاء وتنفيذه على أرض الواقع، كما بلغ الانحراف المعياري (0.77) الذي يدل على صغر التباين في الآراء بين المجيبين بالنسبة لهذه الفقرة.

وفيما يتعلق بالفقرة الثالثة المتعلقة بالتعرف على الأسعار الحالية لمواد وفئات الأجور اللازمة لتنفيذ العمل عند التعاقد، أظهر الجدول أهمية الفقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي(4)، والانحراف المعياري(0.76) مما يشير لصغر حجم التباين بآراء المجيبين.

أما بالنسبة للفقرة الرابعة المتعلقة بإعداد البرنامج الزمني للتنفيذ وتقسيم العملية إلى أجزائها الرئيسة، فقد أظهر الجدول أهمية الفقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.83) مما يشير لصغر حجم التباين بآراء المشاركين بالاستبانة.

وتدل نتائج الفقرات الأربع السابقة على قبول الفرضية الأولى، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذه الفقرات مجتمعة (4.22) والانحراف المعياري (0.80)، مما يدل على صغر حجم التباين في آراء المشاركين في الدراسة من قطاع المقاولات، ويستدل أيضًا

من قبول هذه الفرضية على درجة أهمية دور المحاسبة في تحديد سعر العطاء وتحديد الأسعار للأجور والمواد، وغير ذلك من العمليات التي تسهم في إنجاح أي عطاء.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

أظهر الجدول موافقة المجيبين على الفقرة الخامسة المتعلقة بتحديد تكلفة كل مشروع على حدة لمعرفة درجة الربح أو الخسارة لهذا المشروع، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.04) والانحراف المعياري (0.91)، مما يدل على عدم وجود تباين في آراء المجيبين بالنسبة لهذه الفقرة.

أما بالنسبة للفقرة السادسة والمتعلقة بعدم تفضيل الفصل بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمعرفة تأثير هذه التكاليف على نتائج المشروع فقد أظهر الجدول عدم أهمية هذه الفقرة مقارنة مع الفقرات السابقة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.45) وهو أمر طبيعي لأن الفصل بين هذه التكاليف يعتبر مفيدًا للتعرف على نتائج المشروع بدقة.

أما بالنسبة للفقرة السابعة والمتعلقة بدور محاسبة التكاليف في اتخاذ قرارات سليمة في شركة المقاولات، فقد أظهر الجدول موافقة المجيبين عليها، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.04) مما يدل على أهمية هذه الفقرة في إصدار قرارات سليمة نابعة من توزيع سليم ودقيق للتكاليف من خلال محاسبة التكاليف في شركات المقاولات، ومما يدل أيضاً على أهمية هذه الفقرة اتفاق المجيبين، وعدم وجود تشتت في آراءهم حولها، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.87).

وفيما يتعلق بالفقرة الثامنة المتعلقة بتخصيص حساب مستقل لكل مشروع على حدة وفصل تكاليف كل مشروع عن الآخر لتحديد تكلفة كل مشروع بدقة، فقد أظهر الجدول موافقة المجيبين عليها، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.96) مما يدل على أهمية هذه الفقرة، ولكن بشكل أقل من الفقرات السابقة، وربما يعود ذلك لأسباب متعلقة بالشركة نفسها وطريقة معاملة مشاريعها المتعددة.

ومن خلال النتائج السابقة للفقرات (5–8) تقبل هذه الفرضية، ولكن بنسبة أقل من قبول الفرضية الأولى، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات مجتمعة (3.87)، وهو ما يعتبر مقبولاً بشكل كبير لغايات هذه الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

تضم هذه الفرضية 6 فقرات (9–14)، وفيما يلي تحليل كل فقرة على حده:

بالنسبة للفقرة التاسعة والمتعلقة بقيام شركة المقاولات بوضع معايير ومقاييس تساعد في تحديد واحتساب التكاليف بشكل مناسب، فقد أظهر الجدول موافقة المجيبين، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.80) مما يدل على أهمية وضع مثل هذه المعايير والمقاييس من قبل شركة المقاولات لتساعد في تنظيم تكاليف هذه الشركة بشكل مناسب.

بلغ الانحراف المعياري (1.04) وهو كبير نسبياً مما يدل على وجود تشتت في آراء المجيبين، وربما يعود ذلك لعدم ثبات هذه المعايير والمقاييس وعدم تطبيقها بشكل مناسب.

أما بالنسبة للفقرة العاشرة والمتعلقة بتفضيل أن تكون نسبة الإنجاز 50% أو أكثر عند استخدام طريقة نسبة الإنجاز لمعالجة الأرباح والتكاليف، أظهر الجدول موافقة العينة عليها، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.35) مما يدل على أهمية هذه الطريقة، ولكن مع وجود بعض التفاوت في الاتفاق على أهميتها، لأن بعض الشركات لا تفضل طريقة نسبة الإنجاز،وذلك لأسباب تتعلق بظروف هذه الشركات، كما بلغ الانحراف المعياري(0.99).

وبالنسبة للفقرة الحادية عشرة والمتعلقة بتفضيل عمل احتياطي لمقابلة الخسارة إذا وقعت بعد تنفيذ مشروع معين، فقد أظهر الجدول مدى أهمية ذلك لحماية الشركة من الإفلاس والفشل إذا وقعت خسارة كبيرة نسبيًا، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.80) كما بلغ الانحراف المعياري (0.98).

وفيما يتعلق بالفقرة الثانية عشرة المتعلقة بأخذ مبدأ الحيطة والحذر لمواجهة ارتفاع الأسعار والمواد والأجور وغير ذلك عند احتساب أرباح المشروعات غير المكتملة، أظهر الجدول موافقة المجيبين القوية عليها، فبلغ الوسط الحسابي (4.08)، مما يدل على اتفاق المجيبين من قطاع المقاولات على أهمية هذا المبدأ في التطبيق العملي للمشروعات لما يوفره من حماية لشركات المقاولات من ارتفاع الأسعار، وغير ذلك، ومما يؤيد هذا الاتفاق في الرأي الانحراف المعياري الصغير نوعًا ما والبالغ (0.84).

وفيما يتعلق بالفقرة الثالثة عشرة والتي تتعلق بأهمية معايير الملاءمة ودرجة الثقة في المعلومات في قياس أرباح عقود المقاولات، فقد أظهر الجدول أهمية هذه الفقرة من خلال موافقة المجيبين عليها حيث بلغ الوسط الحسابي (3.80)، ولكن كان هناك تباين في آراء المجيبين حول هذه الفقرة، حيث بلغ الانحراف المعياري لها (1.54).

أما الفقرة الرابعة عشرة، والتي تتعلق بتفضيل استخدام طريقة نسبة الإنجاز، فقد أظهر الجدول عدم موافقة المجيبين عليها، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.20)، وهو قليل نسبيًا مما يدل على الأهمية القليلة لهذه الفقرة، وبلغ الانحراف المعياري (1.10) وهو كبير نسبيًا، ويدل على مدى التباين في الآراء حول هذه الفقرة، وربما يكون السبب في ذلك هو وجود طرق كثيرة لاحتساب الأرباح والتكاليف في شركات المقاولات وكل شركة تستعمل الطريقة التي تخدم ظروفها الاقتصادية، لذلك فإن هذا التباين يعتبر طبيعيًا نوعًا ما، مع الأخذ بعين الاعتبار أن لكل طريقة أهميتها ولها ما قد يعاب عليها.

فمن خلال النتائج السابقة للفقرات (9–14) المكونة لهذه الفرضية تقبل هذه الفرضية مع وجود بعض التحفظ، وهذا القبول يأتي من خلال الوسط الحسابي الكلي لفقرات هذه الفرضية مجتمعة، والبالغ (3.67)، فهو وسط مقبول بناءً على مقياس الأهمية في هذه الاستبانة.

النتائج والتوصيات:

في ضوء التحليل أعلاه فقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهرت الدراسة أنه لنجاح أي عطاء لمشروع معين يجب أن يشترك فيه كل الفنيين، وخصوصاً محاسبي التكاليف لتحديد التكاليف بدقة، وبشكل صحيح ليأتي بعد ذلك تحديد السعر الأمثل لهذا العطاء، والذي على أساسه يتم قبول عرض شركة المقاولات بالنسبة لهذا العطاء.

2- بعد قبول أي عطاء لمشروع معين يجب إعداد برنامج زمني لتنفيذ هذا العطاء، ومن ثم تقسيم هذا البرنامج إلى أجزاء ليأخذ كل قطاع من شركة المقاولات دوره بشكل صحيح لإنجاز هذا العطاء وضمن الوقت المحدد.

3- تعتبر طريقة نسبة الإنجاز من أنجح الطرق في احتساب أرباح شركة المقاولات بشرط أن تزيد هذه النسبة عن 50% فأكثر لإعطاء دقة أكثر وموضوعية أكبر في عملية احتساب الأرباح.

وفي ضوء النتائج أعلاه فإن الباحث يوصي بالآتي:

1- ضرورة الفصل بين المشاريع المتعددة إذا كانت شركة المقاولات تنفذ أكثر من مشروع وذلك من أجل تحديد تكاليف وأرباح كل مشروع على حدة لقياس كفاءة العمل في كل مشروع، ويقع على عاتق الوحدة المحاسبية في هذا المجال عملية الفصل، ليس فقط بين تكاليف كل مشروع كل على حدة، بل والقيام بالفصل بين هذه التكاليف إن كانت مباشرة أو غير مباشرة أو غير ذلك، وتقسيم الأرباح - أيضًا - حسب الطريقة التي تتبعها شركة المقاولات.

2- يجب أن تقوم الشركة بوضع معايير ومقاييس تساعد الوحدة المحاسبية في الشركة في احتساب التكاليف والأرباح بشكل مناسب وسليم.

3- القيام بعمل احتياطي لمقابلة الخسائر التي قد تواجه شركة المقاولات من جراء مشروع ما يساعد في تفادي الإفلاس، وحل الشركة إذا كانت الخسارة كبيرة، والقيام أيضًا بأخذ مبدأ الحيطة والحذر في مواجهة ارتفاع أسعار المواد والأجور، وغير ذلك مما تحتاجه شركة المقاولات لإتمام مشروع معين واحتساب أرباح المشروعات غير المكتملة.

المـــراجـــع

1- الأصل المحاسبي الحادي عشر "محاسبة عقود المقاولات"، ***المحاسب القانوني العربي***، ع 83، 1994، ص ص 10-13.

2- خشارمة، حسين علي. طريقة نسبة الإنجاز في احتساب العقود طويلة الأجل في شركات المقاولات الأردنية. ***مجلـــة الإداري***، ع 83، كانون أول، 2000، ص ص 147 – 180.

3- الشاذلي، سالم تحسين. تقسيم السياسات المحاسبية لتحديد الأرباح لعقود المقاولات. ***مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين***، ع 35، القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، 1986. ص ص 105 – 145.

4- شافعي، أحمد. ***أصول المحاسبة في مقاولات المباني***. ط 3. القاهرة: عالم الكتب، ، 1987.

5- شافعي أحمد. ***تكاليف المقاولات***. ط 2. القاهرة: عالم الكتب، 1983.

6- غرايبة، فوزي. ***محاسبة التكاليف: المبادئ والإجراءات الرقابية***. ط 2. عمان: جمعية المطابع التعاونية، 1979.

7- المحاسبة في خدمة الإدارة. ***المحاسب القانوني العربي***، ع 49، 1990، ص ص 36-46.

8- مرعي، عبد الحميد. ***محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة***. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 1974.

9- المصري، أحمد محمد. ***إدارة شركات المقاولات***. الأسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998.

10- المصري، أحمد محمد. ***الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة***. الإمارات: دار القلم، 1989.

المــــلاحـــق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

أخي المجيب، أختي المجيبة:

نظراً لما لقطاع المقاولات في الأردن من أهمية كبيرة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأردن، فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة نظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي في إنجاح المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات. أرجو قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية ووضع إشارة (×) أمام الفقرة التي تعكس وجهة نظرك. هذا ولن تستخدم المعلومات التي تدلون بها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يتطلب إجراء دراسة عطاء أي مشروع في شركة ما اشتراك كل من الفنيين ومحاسب التكاليف في الدراسة.					
2- تعتمد دراسة أي عطاء أولاً على الدقة في تحديد سعر العطاء.					
3- يفضل التعرف على الأسعار الحالية للمواد وفئات الأجور اللازمة لتنفيذ العمل عند التعاقد.					
4- إعداد البرنامج الزمني للتنفيذ عن طريق تقسيم العملية إلى أجزائها الرئيسة ومن ثم تقسيم الأجزاء الرئيسة إلى بنود الأعمال التفصيلية له أهمية كبيرة في تنفيذ العطاء.					
5- تقوم الشركة بتحديد تكلفة كل مشروع على حدة لمعرفة درجة الربح أو الخسارة من هذا المشروع.					
6- لا يفضل أن تقوم شركة المقاولات بالفصل بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمعرفة تأثيرها على نتائج المشروع					
7- الهدف الرئيس من دراسة محاسبة التكاليف في شركة المقاولات هو اتخاذ قرارات سليمة.					
8- لتحديد تكلفة كل مشروع على حدة في حالة تعدد المشاريع يفضل فصل تكاليف كل مشروع على حدة عن طريق تخصيص حساب مستقل لكل مشروع.					
9- وضع معايير ومقاييس من قبل الشركة يساعد في تحديد واحتساب التكاليف بشكل مناسب.					
10- عند استخدام طريقة نسبة الإنجاز يفضل أن تكون نسبة الإنجاز 50% أو أكثر عند إعداد القوائم المالية.					
11- يفضل عمل احتياطي لمقابلة الخسارة إذا كانت نتيجة تقدير التكاليف الكلية للمشروع تدل على وجود خسارة.					
12- يؤخذ مبدأ الحيطة والحذر لمواجهة ارتفاع الأسعار والمواد ومعدلات الأجور الخ عند احتساب أرباح المشروعات غير المتكاملة.					
13- معايير الملاءمة ودرجة الثقة في المعلومات من أهم معايير قياس أرباح عقود المقاولات.					
14- يفضل استخدام طريقة المقاولة الكاملة من أجل إعطاء نتائج أكثر واقعية من طريقة نسبة الإنجاز.					

The Role of Accounting in an Administrative Decision Making in Contracting Sector in Jordan
"An Empirical Study"

Dr. Hussein Ali Khasharma
Accounting Department
Faculty of Management & Economics
United Arab Emirates University

Abstract

This study aims at identifying the contributions of accounting systems and accountancy decisions in taking an administrative decisions and in the success of the projects which are executed by the contracting sector.

To achieve this goal a questionnaire was developed and distributed to the sample of the sample of the study.

The study concluded the following:

- Cooperation and participation of all technicians – specially the cost accountant in studying any project and specifying a timetable for execution and dividing the program into equal parts are a must for a successful contracting company.
- The performance percentage method in calculating the profits for the company considered the most successful method because it is more realistic in representing the financial situation of the company.

The study recommends that separation between different costs of contracting company is very necessary for calculating financial profit for a certain projects.

The study also recommends developing standards and measures in order to help the accounting entity in the company so as to calculate costs and profits properly.



التعاون
Attaawun

رئيس التحرير

الدكتور / مرزوق بشير مرزوق

صدر العدد الأول

في ربيع الآخر ١٤٠٦ هـ - يناير ١٩٨٦ م

- تقبل الدراسات والبحوث والمقالات ذات الصلة المباشرة بقضايا دول مجلس التعاون في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والإعلامية سواء كانت مكتوبة باللغة العربية أو الإنجليزية .

- تشمل علي بحث أو دراسة رئيسية إضافية إلي الأبواب الثابتة الأخري تحت عنوان : بحوث - آراء ووجهات نشر / تقارير / وثائق / عرض الكتب / يوميات مجلس التعاون / ببليوغرافيا مجلس التعاون / إحصاءات مجلس التعاون .

يحررها نخبة من الباحثين والمختصين

يمنح المشارك مكافأة مالية وفق نظام المكافآت الخاصة بالمجلة

توجه جميع المراسلات إلي : رئيس التحرير - مجلة التعاون
ص . ب : ٧١٥٣ - الرياض : ١١٤٦٢
هاتف : ٤٨٨٠٤١٢ (٩٦٦١)
فاكس : ٤٨٢٩١٠٩ (٩٦٦١)
Email : attaawun@gcc-sg.org

المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل في مؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين

د. يوسف حسين محمود عاشور(*)

ملخـــص:

نشأتْ مُؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ فيْ المجتمعِ الفلسطينيِ نتيجةَ الحرمانِ الشديدِ للمجتمعِ بسببِ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ منَ الخدماتِ المصرفيةِ، وبالأخصِّ حرمانه منِ القُدرةِ على الحصولِ على قروضٍ تساعدُ في تمويلِ الإنتاجِ. وقَدْ شجَّعَ هذا الوضعُ بعضَ مؤسساتِ العونِ الدوليةِ على محاولةِ تقديمِ مساعداتٍ، وعليه بدأَ في الثمانينياتِ انتشارُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ وبرامجهِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ. وقُدْ أثيرَ العديدُ منَ الأسئلةِ حولَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ منْ حيثُ فلسفتُها وأهدافُها وقدراتُها الإداريةُ والتنظيميةُ ومدى مُساهمتها في التنميةِ الاجتماعيةِ والاقتصاديةِ، والمشكلاتِ الَّتي تواجهها.

يهدفُ هذا البحثُ إلى معرفةِ المشكلاتِ والمعوقاتِ الَّتي تعترضُ قراراتِ التمويلِ لدى هذه المؤسساتِ ودراستها، وقَدْ استندَ هذا البحثُ إلى الاستبيانِ في جمعِ المعلوماتِ، ومنِ نتائجهِ الواضحةِ أنَّ أهمَّ المشكلاتِ الَّتي تُعاني منها هذه المؤسساتُ مشكلاتٌ قانونيةٌ تتمثلُ في ضعفِ البُنيةِ القانونيةِ الحاليةِ، وعدمِ الاستقرارِ السياسيِّ والاقتصاديِّ، و مشكلاتٌ تعودُ إلى العميلِ طالبِ التمويلِ تتمثلُ في ضعفِ القدرةِ على توفيرِ الضماناتِ المطلوبةِ، وعدمِ وجودِ بياناتٍ دقيقةٍ عَن مشروعهِ، بينما لَمْ تُشكلْ العواملُ الدَّاخليةُ – سواءٌ إداريةٌ أو تنظيميةٌ – مشكلاتٍ تعوقُ عملَ هذه المؤسساتِ، كما أنَّه لا يبدو أنَّ هُناكَ ارتباطاً بينَ المشكلاتِ الَّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ والمركزِ الوظيفيِّ للمستجيبين، وقَدْ جاءتْ نتائجُ البحثُ الحالي متوافقةً معَ بعضِ الأبحاثِ والدراساتِ المحليةِ والإقليميةِ.

(*) أستاذٌ مشاركٌ ، قسمُ إدارةِ الأعمالِ – الجامعةُ الإسلاميةُ بغزةَ – فلسطين.

1- مُقدِّمـــة:

1- 1- مؤسساتُ الإقراضِ الصّغير:

ينصبُّ هذا البحث على مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، Micro Finance (MFI) Institutions ، العاملة في فلسطينَ، وهي مؤسساتٌ غيرُ حكوميةٍ، وغيرُ هادفةٍ إلى الرّبحِ، ويُطلقُ عليها أيضاً "مؤسساتُ الإقراضِ المتخصصةِ"، و"مؤسساتُ الإقراضِ غيرِ الحكوميةِ"؛ حيثُ إنَّها تُقدِّمُ التمويلَ للمشاريعِ الصغيرةِ في صورةِ قروضٍ.

وقَدْ تَمَّ استخدامُ مصطلحيِّ "التمويلِ" و"القروضِ" مترادفين، وكذلكَ تَمَّ استخدامُ مصطلحيِّ "مشكلة" و"صعوبة" مترادفين خلالَ البحث.

1- 2- نشأةُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ:

تلعبُ المؤسساتُ الماليةُ دوراً هاماً وخطيراً في الاقتصادِ، سواءٌ على المستوى المحليِّ أو الدوليِّ، والمؤسساتُ الماليةُ ببساطةٍ هي الوسيطُ أو حلقةُ الوصلِ بينَ مَنْ لديهم الأموالُ الفائضةُ عَن حاجتِهم ومَنْ هُم في حاجةٍ إلى هذه الأموالِ، أي أنَّها تنظيماتٌ لالتقاءِ الطلبِ على الأموالِ بالعرضِ عليها.

وتتضمنُ المؤسساتُ الماليةُ في الأحوالِ الطبيعيةِ- أيْ في المجتمعاتِ التي تتمتعُ باستقلالٍ سياسيٍّ واقتصاديٍّ- مؤسساتٍ مُتعدِّدةٍ مثلُ : المصارفُ بجميعِ أنواعِها التجاريةِ والمتخصصةِ، وصناديقِ التوفيرِ، وبيوتِ الاستثمارِ، وشركاتِ التأمينِ، والبورصاتِ وأسواقِ المالِ، وأيضاً تشملُ التعاونياتِ، وهذا ما يُشكلُ في مجموعِه الجهازَ أو النِّظامَ المصرفيَّ والماليَّ في المجتمعِ.

ولكن على المستوى الفلسطينيِّ في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ لَمْ تتبلورْ صورةُ النِّظامِ الماليِّ والمصرفيِّ الفلسطينيِّ بمؤسساتِه سابقةِ الذكرِ إلا في عهدِ السُلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ، أيْ في فترةِ ما بعدَ سنةِ 1994 (سلطةُ النقدِ الفلسطينيةِ: 1995، 1999)؛ حيثُ شهدتْ فترةُ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ للأراضي الفلسطينيةِ سنةِ 1967 إغلاقَ

جميعِ المصارفِ العربيةِ العاملةِ في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ، وذلكَ وفقَ القرارِ العسكريِّ الإسرائيليِّ رقــــم (7) بتاريخ1967/6/7 (صالح، 1986 : 353).

وقَدْ سمحتْ سُلطاتُ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ للمصارفِ الإسرائيليةِ بالعملِ في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ، واستمرَّ عملها إلى بدايةِ الانتفاضةِ الفلسطينيةِ الأولى في 1988؛ حيثُ أُغلقتْ فروعَها نتيجةَ الانتفاضة، ولَمْ تَعُدْ تُمارسُ عملَها في الضفةِ وغزةَ، وقَدْ لوحظَ قصورُ المصارفِ الإسرائيليةِ عن إشباعِ حاجةِ أفرادِ المجتمعِ الفلسطينـــيِّ مِن الخدماتِ المصرفيةِ (القصيمي والمنصور، 1990: 906-907، وجبر، 1992:45-46) (UNCTAD , 1989 : 69).

كما ساعدَ على اشتدادِ الحاجةِ للخدماتِ المصرفيةِ – وخاصّةَ الإقراضَ منها– حالةُ الانتفاضةِ الَّتي عاشها المجتمعُ الفلسطينيّ، والإغلاقاتُ الأمنيةُ التي اتبعتها حكومةُ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ بصورةٍ دائمةٍ ومتكررةٍ، والَّتي كانَ يُفرضُ خلالها الحصارُ الشاملُ على الضفةِ والقطاعِ، وكذلكَ تدني تدفقِ الأموالِ لداخلِ الأراضي الفلسطينيةِ نتيجةَ أزمةِ الكويتِ سنةَ 1990.

وقَدْ شجعَ هذا الوضعُ بعضَ مؤسساتِ العونِ الدوليةِ على محاولةِ تقديمِ ما يُمكنُ تقديمُه مِن مُساعدات، ومِن ذلكَ قروضٌ لصغارِ المنتجين؛ وعليه بدأً في الثمانينياتِ انتشارُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ وبرامجِه، وهي تأخذُ أحدَ الأشكالِ التاليةِ:

الأوّلُ : أنْ تكونَ فرعاً لمؤسسةٍ دوليةٍ، مثالُ ذلكَ مؤسسةُ التعاونِ مِن أجلِ التنميةِ، وهي مُمولّةٌ مِن الاتّحادِ الأوروبي، ومقرُّها الرئيسُ يقعُ في مدينةِ لندن بإنجلترا، وأسَّسَتْ لها مقراً في مدينةِ غزةَ سنةَ 1986.

الثاني : أنْ تكونَ مؤسسةً محليةً ولكنَّها مموّلةٌ مِن مؤسسةٍ أو مؤسساتٍ دوليةٍ، مثالُ ذلكَ:

المؤسسةُ العربيةُ الفنيةُ للتنميةِ، Technical Development Corporation (TDC)

ومجموعةُ التنميةِ الاقتصاديةِ Economic Development Group (EDG)

الثالثُ : يُمكنُ إضافةُ شكلٍ آخرَ مِن أشكالِ تقديمِ القروضِ، لَمْ يأخذْ شكلَ المؤسسةِ، وإنَّما يأخذ شكل برنامجٍ إقراضٍ، ومثالُ ذلكَ البرنامجُ الفلسطينيّ الألمانيّ للإقراضِ، وهو المعروفُ بـــ "GT Z"؛ حيثُ تقومُ بعضُ المصارفِ المحليةِ بتنفيذِه.

إنَّ برنامجَ الإقراضِ في الشكلين الأوَّلين إمَّا أنْ يكونَ في شكلِ مؤسسةٍ غيرِ حكوميةٍ مستقلةٍ بموظفيها ومكانِها، كصندوقِ التنميةِ الفلسطينيِّ، أو أنْ يكونَ ضمنَ مؤسسةٍ أُخرى غيرِ حكوميةٍ تقومُ بتأديةِ خدماتٍ أُخرى (اجتماعيةٍ وثقافيةٍ وغيرِها) بجانبِ الإقراضِ، كمؤسسةِ إنقاذِ الطفلِ الَّتي كانتْ ترعى برنامجًا إقراضيًا، وقدْ استقلَّ هذا البرنامجُ بموظفيه ومكانِ وجودِه ليأخذَ شكلَ مؤسسةٍ، وذلك في فترة حديثة في (1999) وأصبحَتْ تُعرفُ هذه المؤسسةُ بـــ "الفلسطينيةِ للإقراضِ والتنميةِ"، "فاتن".

ونستطيعُ أنَّ نُلاحظ حقبتينِ مُختلفتينِ لبرامجِ ومؤسساتِ الإقراضِ الصغير في المجتمعِ الفلسطينيِّ، الأولى في عهدِ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ، والثانيةُ في ظلِّ السُلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ؛ حيثُ يُمكنُ مُلاحظةُ ما يلي:

1. تطورتْ بعضُ البرامجِ لتصبح في عهدِ السُلطةِ الوطنيةِ مؤسساتٍ، ومثالُ ذلكَ "فاتن".
2. اتَّحدتْ بعضُ المؤسساتِ الإقراضيةِ لتكوِّنَ مؤسسةً واحدةً، ومثالُ ذلكَ: اتحادُ ثلاث مؤسساتٍ، وهي الشركةُ العربيةُ للإقراضِ والتنميةِ، ومجموعةُ التنميةِ الاقتصاديةِ، والمؤسسةُ العربيةُ الفنيةُ للتنميةِ لتُصبحَ في عهدِ السُلطةِ الوطنيةِ مؤسسةً واحدةً بمسمىً جديدٍ هو "صندوقُ التنميةِ الفلسطينيِّ".
3. تطورتْ بعضُ المؤسساتِ لتصبحَ مؤسسةً مصرفيةً تحتَ مظلَّة سلطةِ النَّقدِ الفلسطينيةِ، ومثالُ ذلكَ: صندوقُ التنميةِ الفلسطينيِّ الَّذي تحوَّلَ في 2001/3/1 إلى المؤسسةِ المصرفيةِ الفلسطينيةِ (عاشور، 2003: 217).
4. ظهرتْ بعضُ البرامجِ والمؤسساتِ الجديدةِ، ومثالُ ذلكَ: برنامجُ غزةَ للإقراضِ النسائيِّ.
5. توقفتْ بعضُ المؤسساتِ عَن العملِ، ومثالُ ذلكَ: مؤسسةُ التعاونِ مِن أجلِ التنميةِ.

6. هُناكَ خططٌ لبعضِ هذه المؤسساتِ للتحولِ إلى مصرفٍ كاملٍ مُتخصصٍ في بعضِ جوانبِ العملِ الاقتصاديِّ وبالأخصِّ تمويلِ النشاطِ الصناعيِّ، ومثالُ ذلكَ: صندوقُ التنميةِ الفلسطينيِّ.

هذه التغيراتُ تُبرزُ استجابةَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير العاملةِ في فلسطينَ إلى التغيراتِ السياسيةِ الَّتي حدثتْ في فلسطينَ، وربُّما تُبرزُ أيضاً مرونة هذه المؤسساتِ وقدرتُها على التأقلمِ.

7. حدثَ تطوّرٌ نوعيٌّ آخرُ في الناحيةِ المؤسسيةِ التنظيميةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغير تَجدرُ ملاحظتُه في ظلِّ السُّلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ، وهو العملُ التنظيميُّ الَّذي يجمعُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ مُجتمعةً، وكانَ ذلكَ على مستوى الحكومةِ، وعلى مستوى مُؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ نفسها؛ حيثُ تشكلتْ وزارةٌ حكوميةٌ تابعةٌ للسلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ لمتابعةِ عملِ المؤسساتِ الأهليةِ (غير الحكومية)، هي وزارةُ شئونِ المنظماتِ الأهليةِ، ومِن ضمنِ مهامِّ هذه الوزارة مُتابعةُ عملِ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ.

وكذلكَ كَوَّنَتْ عِدّةُ مؤسساتِ إقراضٍ صغير في قطاعِ غزةَ تنظيماً مؤسسياً يُعرفُ بـ "مُلتقى الإقراضِ الصغيرِ والصغيرِ جداً في قطاعِ غزةَ"، ويُعتبرُ وجودُ هاتينِ المؤسستينِ إضافةً مؤسسيةً تنظيميةً نوعيةً لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ.

ويصوّر جدولُ رقم (1-1) أدناه أهمَّ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير العاملةِ في فلسطينَ في عـــام 2000 [1]:

1- تمَّ إدراجُ المؤسسةِ المصرفيةِ الفلسطينيةِ كمؤسسةٍ مصرفيةٍ متخصصةٍ ضمنَ المصارفِ الفلسطينيةِ، لأنَّ سلطةَ النقدِ الفلسطينيةِ تُدرجُها ضمنَ هيكلِ المصارفِ العاملةِ في فلسطينَ.

جدولُ رقم 1-1

مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ سنة 2000

الرقم	المؤسسةُ	البرامجُ الإقراضيةُ
1-	برنامجُ توليدِ الدخلِ بدائرةِ التنميةِ والتخطيطِ بوكالةِالغوثِ الدوليةِ "الأنــروا" (UNRWA).	إقراضُ المشاريعِ الصغيرةِ. الإقراضُ بالضمانِ الجماعيِّ. القروضُ التشغيليةُ الصغيرةُ.
2-	- مركزُ المشاريعِ الاقتصاديةِ النسويةِ(CWEP) - (Oxfam - Quebec).	- جمعياتٌ ومؤسساتٌ نسائيةٌ. - أفرادٌ (نساء).
3-	- مركزُ خدماتِ المشاريعِ الصغيــرةِ للنســاء (BSC) - باتحادِ جمعياتِ الإغاثةِ الزراعيةِ (PARC).	- إقراضٌ فرديٌّ (نساء). - إقراضٌ جماعيٌّ (نساء).
4-	- برنامجُ الصداقةِ للإقراضِ والتوفيرِ - بخدماتِ الإغاثةِ الكاثوليكيةِ (CRS).	- إقراضٌ جماعيٌّ (نساء).
5-	المركزُ العربيُّ للتطويرِ الزراعيِّ (ACAD).	- إقراضٌ فرديٌّ (مجالُ الزراعةِ).
6-	- برنامجُ الإقراضِ النسائيِّ بخان يونس - بجمعيةِ الثقافةِ والفكرِ الحُرِّ وأنيرا.	- إقراضٌ فرديٌّ (نساء).
7-	مشروعُ التوفيرِ والإقراضِ بمؤسسةِ كيرِ الدوليةِ.	- إقراضٌ جماعيٌّ (نساء).
8-	مؤسسةُ فاتن "الفلسطينيةِ للإقراضِ والتنميةِ"[(2)].	- إقراضٌ جماعيٌّ (نساء).
9-	الجمعيةُ الزراعيةُ بخان يونس بالتعاونِ معَ أنيرا.	- إقراضٌ فرديٌّ (مجالُ الزراعةِ).
10-	جمعيةُ التوتِ الأرضيِّ ببيتِ لاهيا بالتعاونِ معَ أنيرا.	- إقراضٌ فرديٌّ (مجالُ الزراعةِ).
11-	الصندوقُ القوميُّ للإقراضِ بغزةَ.	- إقراضٌ فرديٌّ.
12-	برنامجُ تحسينِ قدراتِ المجتمعِ بغزةَ.	- إقراضٌ فرديٌّ.
13-	مؤسسةُ أنيرا (ANERA) تمويلُ مؤسساتٍ وبرامجِ إقراضٍ مختلفةٍ.	- جمعيةُ التوتِ الأرضيِّ ببيتِ لاهيا. - الجمعيةُ الزراعيةُ بخان يونس. - برنامجُ الإقراضِ النسائيِّ بخان يونس.
14-	مشروعُ التنميةِ التعاونيِّ (CDP):	- تمويلُ مؤسساتِ إقراضٍ.
15-	- مؤسسةُ الشرقِ الأدنى للتعاونِ من أجلِ التنميةِ (CD)	- برنامجُ إقراضٍ من خلالِ مصرفٍ محليٍّ.
16-	البرنامجُ الفلسطينيُّ الألمانيُّ للإقراضِ (GTZ)	- برنامجُ إقراضٍ من خلالِ مصارفَ محليةٍ.
17-	برنامجُ الأممِ المتحدةِ الإنمائيُّ (UNDP).	
18-	الشركةُ العربيةُ للإقراضِ والتنميةِ (ADCC).	
19-	مركزُ الاستشاراتِ التنمويةِ (CDC).	
20-	اتّحادُ الكنائسِ العالميُّ (ICC).	

(2) مؤسســاتُ الإقــراضِ الصغيرِ مِن رقم 1 إلى رقم 8 أعضاءٌ في مُلتقى الإقراضِ الصغيرِ الَّذي تَمَّ تشكيلُه أواخرَ سنةِ 1999 (ملتقى الإقراضِ الصغيرِ، 2000)

1- 3- أسئلةٌ حولَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير:

تحتلُّ مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ مكاناً بارزاً في النقاشِ الأكاديميِّ والنقاشِ الاجتماعيِّ عبرَ وسائلِ الإعلامِ المختلفةِ والندواتِ والمؤتمراتِ والأبحاثِ والدِّراسات، ومنذُ نشأتها وهي تثيرُ الكثيرَ مِن الأسئلة، ومن بينها الأسئلةُ التاليةُ:

أ- ما مدى خدمتها للأهدافِ الوطنيةِ؟ بمعنى، هلْ هي بديل أو امتداد للسيطرةِ الاستعمارية؟

ب- ما مدى خدمتها للأهدافِ الوطنيةِ في التنميةِ ؟

ت- ما مدى استغلالِ هذه المؤسساتِ لحاجاتِ أفرادِ المجتمعِ ؟

ث- ما فلسفتُها في العملِ ؟

ج- ما برامجُها وسياساتُها الإقراضيةُ ؟

ح- ما مدى مشروعيتها، ومشروعيةِ أعمالها من وجهةِ نظرِ الشريعةِ الإسلاميةِ الغرَّاء؟

خ- ما مدى فاعليتُها وكفاءتُها في العملِ ؟

د- ما المشكلات والصعوباتُ الَّتي تواجهها ؟

وما إلى ذلكَ من الأسئلةِ .

1-4- دراساتٌ سابقةٌ:

زادَ الاهتمامُ بموضوعِ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ (Micro Finance (MFI Institutions خاصَّةً في العقدِ الأخيرِ من القرنِ الماضي باعتبارِ أنَّ هذه المؤسساتِ تشكلُ إحدى أهمِّ أدواتِ ووسائلِ التنميةِ، خاصَّةً في المجتمعاتِ الأكثرِ فقراً، وقَدْ بُحثَتْ مواضيعُ مختلفةٌ ذاتُ علاقةٍ بهذه المؤسساتِ بهدفِ جعلها أكثرَ كفاءةً وفعاليةً في ممارستِها لأعمالِ الإقراضِ، ومِن بينِ هذه الدِّراساتِ دراساتُ البنكِ الدوليِّ (1998،1997)، ودراسةُ (براندسما وشوالي، 1999) و(Abugre, 1993)، كما تَمَّتْ دراسةُ تجربةِ "بنك جرامين" Grameen Bank في بنجلادش باعتباره من المؤسسات ذات التجارب السابقة والرائدة والمتخصصة في الإقراضِ الصغير، ومحاولةُ الاستفادةِ منها في مجتمعاتٍ

مختلفةٍ من العالمِ كدراسةِ (Thomas, 1995) و (Hulme, 1993) و (Kesterton, 1993).

وحيثُ إنَّ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ قَدْ بدأتْ تُمارسُ عملها في المجتمعِ الفلسطينيِّ منذُ الثمانينياتِ من القرنِ الماضي فقَدْ قامتْ عدّةُ محاولاتٍ لدراستِها ومحاولةُ الإجابةِ عن بعضِ الأسئلةِ المشارِ إليها أعلاه في (1-3)، ومنها: دراسةُ (جبر، 1999)، و(صالح، 1995)، و(جبــر، 1994 و1992)، و(الريس، 1994)، و(لظن، 1994)، و (معــا،1991) و (Grady, 1996) و(Nabris, 1997) و(Charitonenko, 2001).

وقَدْ انتهتْ بعضُ الأبحاثِ (جبر، 1994: 42-43) إلى نتيجةٍ وهي أنَّ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير لَمْ تستطعْ تقديمَ التمويلِ المُناسبِ للتنميةِ الاقتصاديةِ ، للأسبابِ التاليةِ:

أ- صغرُ حجمِ القروضِ.

ب- عدمُ القدرةِ على تحصيلِ كثيرٍ منَ القروضِ.

ج- استخدامُ أسلوبِ التجربةِ والخطأِ كأسلوبٍ لإدارةِ القروضِ .

د- عدمُ وجودِ التنسيقِ بينَ هذه المؤسساتِ .

هـ- عدمُ وجودِ التخصصِ لدى هذه المؤسساتِ .

و- لمْ تكن هُناكَ سياسةٌ واضحةٌ لدى مصادرِ التمويلِ .

وقَدْ أشارتْ بعضُ الدّراساتِ الحديثةِ (براندسما وشوالي، 1999) إلى أنَّ أهمَّ الصعوباتِ الّتي تواجه الإقراضَ الصغيرَ في منطقةِ الشرقِ الأوسطِ وشمالِ أفريقيا هي:

أ- انعدامُ الخبرةِ بالتمويلِ الصغيرِ .

ب- عدمُ التيقنِ السياسيِّ وعدمُ استقرارِ الاقتصادِ الكليِّ.

ج- الحواجزُ الاجتماعيةُ والثقافيةُ .

د- عدمُ كفايةِ البنيةِ الأساسيةِ .

هـ- الحواجزُ القانونيةُ والتنظيميةُ .

وقَدْ قامَ (عاشور، 1994) أيضاً بدراسةِ العوائقِ والصعوباتِ الَّتي تعترضُ عملَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير ميدانياً، وتبيَّن أنَّ أهمَّ العوائقِ هي مشكلةُ عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ وعدمِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ، ويختلفُ البحثُ الحالي عَن بحثِ عاشور (1994) في عدّةِ نقاطٍ، منها ما يلي:

أولاً: البعْدُ الزمني؛ حيثُ تناولَ البحثُ الحالي فترةَ وجودِ السلطةِ الوطنيةِ، بينما كانَ البحثُ الآخرَ في أواخرِ فترةِ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ المباشرِ.

ثانياً: عددُ الأبعادِ والمتغيراتِ بينَ الدراستين؛ حيثُ تناولتْ الدِّراسةُ الأولى أربعةً وعشرينَ متغيراً فقط، موزعةً على أربعةِ أبعادٍ فقط، منها بُعْدٌ يتناولُ أسبابَ فشلِ المشاريعِ، بينما جاءتْ الدِّراسةُ الحاليةُ بستَّةِ أبعْادٍ مُتخصصةٍ في مشكلاتِ قراراتِ التمويلِ معَ استثناءِ البُعْدِ الخاصِّ بفشلِ المشاريعِ المموَّلةِ في الدِّراسةِ الحاليةِ.

ثالثاً: اعتمدتْ الدِّراسةُ الحاليةُ على أساليبِ تحليلٍ إحصائيٍّ أعمق من دراسةِ عاشور 1994.

رابعاً: استفادتْ الدِّراسةُ الحاليةُ بالبناءِ على الدِّراسةِ السابقةِ، واستخدامِ البياناتِ السابقةِ مِن أجلِ عقدِ المقارناتِ ومعرفةِ الاتجاهاتِ.

5-1 أهميةُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في ظلِّ الجهازِ المصرفيِّ:

برغمَ نموِّ الجهازِ المصرفيِّ، وتعدّدِ وحداتِه العاملةِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ؛ حيثُ بلغتْ حوالي 140 فرعاً مصرفياً (سلطة النقد الفلسطينية، 2000)، لكن الحاجةَ إلى مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ ستبقى قائمةً؛ وذلكَ للأسبابِ التاليةِ :

ارتفاعُ مُعدّلِ الطلبِ على القروضِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ معَ عدمَ قيامِ المصارفِ المحليةِ بتلبيةِ الحاجةِ للقروضِ بصورةٍ كاملةٍ.

اهتمامُ المصارفِ بفئاتٍ اجتماعيةٍ تختلفُ عَن الفئاتِ الَّتي تهتمُّ بِها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ، وهذا يعني أنَّ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ تقومُ بتلبيةِ احتياجاتِ فئاتٍ اجتماعيةٍ لا تصلُ إليها غيرها من المؤسساتِ.

فقَدْ أظهرتْ بعضُ الدِّراساتِ الحديثةِ (براندسما وشوالي، 1999: 38) أنَّ هُناكَ فجوةً تُقدَّرُ بـ 32205 مقترضين محتملين في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ لَمْ تُلَبَّ حاجاتهم مِنَ القروضِ الصغيرةِ الَّتي تعملُ مؤسساتُ الإقراضِ الصغير في مجالِها في فلسطينَ، وهذا يُبرزُ مدى الحاجة لخدماتِ هذه المؤسساتِ.

1-6- مشكلةُ البحثِ وأسئلتُه وأهدافُه:

ممَّا تَقدَّم يتبيَّنُ أنَّ هُناكَ كثيراً مِنَ الأسئلةِ الَّتي يُمكنُ إثارتَها حولَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ، وأنَّ هُناكَ كثيراً مِنَ المشكلاتِ الَّتي يُمكنُ دراستُها وتحليلها؛ لكنَّ مدارَ اهتمامِ هذا البحثِ وهدفِه ينحصرُ في محاولةِ الإجابةِ عن بعضِ هذه الأسئلةِ وليسَ كُلِّها، وهي كالتالي:

أ- ما أهمُّ العوائقِ والمشكلاتِ والصعوباتِ الَّتي تعترضُ عملَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ؛ وبالتالي تُشكلُ عقبةً في قرارِ التمويلِ؟

ب- ما مدى خطورةِ كُلِّ مُشكلةٍ تعترضُ عملَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ مقارنةً بغيرِها مِن المشكلاتِ؟.

ج- هلْ تختلفُ خطورةُ هذه المشكلاتِ الآنَ عمَّا كانتْ عليه سنةَ 1994، أيّ مُقارنةُ نتائجِ البحثِ الحاليِّ بنتائجِ بحثٍ آخرَ تمَّ إعداده مُسبقاً (عاشور، 1994) ؟.

و- هلْ تختلفُ عَن نتائجِ البحوثِ الإقليميةِ (براندسما وشوالي، 1999)؟

1-7- فروضُ البحثِ :

هُناكَ أبعادٌ متعددةٌ تُمثِّلُ معاييرَ لاتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، ومِن بينِ أهمِّ هذه الأبعادِ:

أ- الظروفُ العامَّةُ المحيطةُ، مِن اقتصاديةٍ وسياسيةٍ وغيرِها.

ب- الإطارُ القانونيُّ المتوافرُ ومدى كفاءتِه في حفظِ الحقوقِ وتنظيمِ العلاقاتِ الاقتصاديةِ.

ج- البيئةُ الداخليةُ للمؤسسةِ مانحةِ التمويلِ، من تنظيمٍ واتصالاتٍ وتعاونِ العاملينَ وغيرِه.

د- البيئةُ الداخليةُ للمؤسسةِ مانحةِ التمويلِ المتعلقة بالإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ.

هـ- البيئةُ الداخليةُ للمؤسسةِ مانحةِ التمويلِ، فيما يتعلق بمعالجةِ عملياتِ التمويلِ.

و- العواملُ المتعلقةُ بالمتعاملِ طالبِ التمويلِ.

وتبيَّنَ من بعضِ الدِّراساتِ (عاشور، 1994) الَّتي تَمَّتْ في فلسطينَ في أواخرِ فترةِ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ أنَّ أهمَّ العوائقِ الَّتي تواجه مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ هي عدمُ توافرِ الاستقرارِ السياسيِّ، وعدمُ توافرِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ.

وقَدْ خَلُصَتْ بعضُ الدِّراساتِ الحديثةِ (براندسما وشوالي، 1999) الخاصَّةِ بمنطقةِ الشرقِ الأوسطِ وشمالِ أفريقيا إلى أنَّ عدمَ التيقنِ السياسيِّ وعدمَ استقرارِ الاقتصادِ الكُليِّ في المنطقةِ يُشكلُ عقبةً تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وصنَّفتْ الدِّراسةُ هذا العاملَ في المرتبةِ الثانيةِ بعدَ انعدامِ الخبرةِ بالتمويلِ الصغيرِ.

وعليه تقومُ الدِّراسةُ الحاليةُ على الفروضِ التاليةِ:

الفرضُ الأوَّلُ: ويتكوَّنُ من شقين: الشقُّ الأوَّلُ: من المتوقعِ آلا تتساوى الأهميةُ النسبيةُ للأبعادِ الخاصَّةِ بمشكلاتِ قراراتِ التمويلِ. الشقُّ الثاني: من المتوقعِ أنْ نجدَ أنَّ أهمَّ بُعْدٍ وأخطره هو البُعْدُ الخاصُّ بالبيئةِ المحيطةِ بمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ.

الفرضُ الثاني: نتيجةَ زوالِ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ المباشرِ (1995–2001)، ومحاولةَ السلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ القيامَ بواجبها في توفيرِ البيئةِ المناسبةِ لعملِ المؤسساتِ الماليةِ؛ فمنَ المتوقعِ آلا تتساوى الأهميةُ النسبيةُ لمشكلاتِ قراراتِ التمويلِ الَّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ سنةَ 1994 وسنةَ 2000، ومِنَ المتوقعِ أنْ نجدَ أنَّ المشكلاتِ سنةَ 2000 أقلُّ خطورةً مِن المشكلاتِ سنةَ 1994.

2- منهجُ البحثِ :

تم الاعتماد على منهجِ التَّحليلِ الوصفيِّ؛ حيثُ يَتعرَّضُ بالدِّراسةِ الميدانيةِ لواقعِ المشكلاتِ والصعوباتِ الَّتي تواجه مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في اتِّخاذِ قراراتِ التمويلِ، أيْ الإقراضِ.

2-1- مجتمعُ البحثِ و عينتُه :

يهدفُ هذا البحثُ إلى دراسةِ وتحديدِ المشكلاتِ والصعوباتِ الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في اتِّخاذِ قراراتِ التمويلِ، ونظراً لقلَّةِ عددِ مفرداتِ مجتمعِ الدِّراسةِ؛

فقَدْ تمَّ تطبيقُ أسلوبِ الحصرِ الشاملِ لجميعِ مُفرداتِ المجتمعِ؛ وبالتالي فقَدْ شملتْ عيّنةُ البحثِ جميعَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير العاملةِ في فلسطينَ، والّتي تَمَّت الإشارةُ إليها في جدولِ 1، و قَدْ بلغَ عددُ الردودِ الإيجابيةِ 20 استبياناً، تَمَّ استخدامُها جميعاً في التحليلِ، وقَدْ تَمَّ جمعُ البياناتِ في صيفِ سنةِ 2000، أيّ قبلَ بدءِ انتفاضةِ الشعبِ الفلسطينيِّ الثانية الّتي بدأتْ في نهايةِ سبتمبر سنةِ 2000.

2-2- أسلوبُ البحثِ و جمعُ بياناته :

اعتمدَ البحثُ أُسلوبَ الاستبيانِ في جمعِ المعلوماتِ ؛ فقدْ تَمَّ تصميمُ استبيانٍ مكوَّن من اثنين وأربعينَ سؤالاً لجمعِ البياناتِ المتعلقةِ بقياسِ المشكلات الّتي يتعرضُ لها المُقرِّرونَ في اتِّخاذِ قراراتِ التمويلِ، وقَدْ تَمَّ تطبيقُ مقياسِ ليكرت المكوَّنِ مِن خمسِ خاناتٍ على كلِّ عاملٍ. وتَمَّ تقسيمُ المشكلاتِ والمعوقاتِ في مجموعاتٍ رئيسةٍ كما يلي: المعوقاتُ البيئيةُ، المعوقاتُ القانونيةُ، المعوقاتُ التنظيميةُ (داخل المؤسسة)، مشكلات التخطيطِ لعملياتِ التمويلِ، مشكلات إجراءاتِ التمويلِ، معوقاتُ العميلِ طالب التمويلِ.

2-3- بياناتُ سنةِ 1994:

قامَ عاشور (1994) ببحثٍ لتحديدِ المشكلاتِ الّتي تعترضُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في قطاعِ غزةَ في قراراتِ التمويلِ، وبرغمَ أنَّ هذا البحثَ يخصُّ فقط قطاعَ غزةَ، فقَدْ تَمَّت الاستعانةُ ببياناتِهِ ونتائجِه؛ حيثُ تمَّتْ مُقارنةُ نتائجِ البحثِ الحالي بها؛ وذلك لأنَّ أغلب مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ تملكُ فروعاً في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ؛ وبالتالي تكونُ عينةُ البحثَينِ متجانسةً، وهذا يسمحُ بإجراءِ المقارناتِ بينَ نتائجِ البحثَينِ.

2-4- أسلوبُ التحليلِ الإحصائيِّ:

تمشياً معَ هدفِ البحثِ العامِّ، وهو استقصاءُ المشكلاتِ والصعوباتِ الّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في اتِّخاذِ قراراتِ التمويلِ؛ فقَدْ جرَتْ مُعالجةُ البياناتِ معالجةً إحصائيةً باستخدامِ برامجِ التحليلِ الإحصائيِّ و أساليبِه؛ وقَدْ تَمَّ استخدامُ برنامجِ SPSS لمعالجةِ البياناتِ المتوافرةِ، كما قَدْ تَمَّ توظيفُ عددٍ مِنَ الاختباراتِ الإحصائيةِ المناسبةِ

لتلبيةِ أهدافِ البحثِ والإجابةِ عن أسئلتِه، وقَدْ تباينت الاختباراتُ بينَ العواملِ المختلفةِ، وذلكَ حسبَ الشعورِ بِمدى أهميةِ العاملِ في توضيحِ أهدافِ البحثِ، ومن هذه الاختباراتِ:

أ- الإحصاءُ الوصفيُّ : التكراراتُ، والنسبُ المئويةُ، والترتيبُ (Ranking).

ب- استُخْدِمَ المتوسطُ الحسابيُّ الَّذي يساوي مجموعَ المشاهداتِ على عددها.

ج- استُخْدِمَ المتوسطُ الموزونُ؛ حيثُ تَمَّ وزنُ الإجاباتِ في مقياسِ ليكرت؛ حيثُ أخذتْ أضعفُ الإجاباتِ وزن 1، إلى أنْ وصلَ وزنُ أقوى الإجاباتِ إلى 5، والمتوسطُ الموزونُ يساوي مجموعَ الأوزانِ على عددِ المشاهداتِ، وهُنا كلَّما زادتْ قيمةُ المتوسطِ الموزونِ، دلَّ ذلكَ على زيادةِ أهميتِه وأهميةِ المتغيرِ الَّذي يقيسهُ مقارنةً بأهميةِ المتغيراتِ الأُخرى.

د- اختبارُ ت (T test)، وهذا الاختبارُ مفيدٌ لتحديدِ ما إذا كانَ العاملُ محلُّ الاختبارِ موافقاً عليه كعاملٍ مؤثرٍ مِن الأغلبيةِ مِن مفرداتِ المجتمعِ أم لا، وكذلكَ تَمَّ تطبيق هذا الاختبار لمقارنةِ حدَّةِ المشكلاتِ بينَ فترتينِ زمنيتينِ.

هـ- لتحديدِ العلاقةِ بينَ بعضِ المتغيراتِ؛ فقَدْ تَمَّ تطبيقُ نموذجِ الارتباطِ بينَ المتغيراتِ.

3- نتائجُ الدِّراسةِ الميدانيةِ الخاصَّةِ بالمشكلاتِ الَّتي تُواجهُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ الإقراضِ:

يَتعرَّضُ هذا القسمُ مِن البحثِ لنتائجِ الدِّراسةِ الميدانيةِ الخاصَّةِ بالمشكلاتِ الَّتي تواجه عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ وفقَ الأبعْادِ الستّةِ السابق مناقشتها في بند (1-7) أعلاه، وذلك كما يلي:

3-1 البُعْدُ الأوَّلُ : الظروفُ العامَّةُ المحيطةُ بالمؤسسةِ :

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-1) المشكلاتِ الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ والناتجةِ عن الظروفِ العامَّةِ المحيطةِ بالمؤسسةِ مُرتبةً حسبَ أهميتها:

جدولٌ رقم (3-1)

البُعْدُ الأوَّلُ : الظروفُ العامَّةُ المحيطةُ

المشكلة	المتوسط الموزون	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ في الاقتصادِ	3.4500	1	1.690	.107	=
حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ	3.1000	2	.384	.705	=
عدمُ توافرِ المناخِ الاستثماري المناسبِ	2.8500	3	-.900	.379	=
وجودُ عوائقَ و قيودٍ مِن الحكومةِ	2.4500	5	-1.718	.102	=
وجودُ عوائقَ و قيودٍ مِن سلطةِ النَّقدِ	1.5500	6	-7.855	.000	لا
عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ	2.5000	4	-2.236	.038	لا
المتوسطُ الحسابيُّ	2.6500	=	=	=	=

يتبيَّنُ مِن جدولِ رقم (3-1) أعلاه، أنَّ مشكلةَ عدمِ التأكدِ وعدمِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ تأتي في مُقدِّمةِ المشكلاتِ المؤثرةِ في قرارِ الإقراضِ، تليها حالةُ عدمِ التأكدِ وعدمِ الاستقرارِ السياسيِّ، ويأتي في المرتبةِ الثالثةِ عدمُ توافرِ المناخِ الاستثماريِّ المناسبِ للإقراضِ، ويأتي في المرتبةِ الرَّابعةِ عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ، وتأتي في المرتبةِ الخامسةِ العوائقُ والقيودُ الحكوميةُ، وأخيراً عوائقُ مفروضةٌ مِن سلطةِ النَّقدِ.

تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ هناك مستويين لخطورةِ المشكلاتِ الناتجةِ عَن الظروفِ العامَّةِ المحيطةِ بالمؤسسةِ المشارِ إليها في جدولِ (3-1) أعلاه، وذلكَ كما يلي:

المستوى الأوَّلُ: المشكلاتُ الَّتي ترتيبها 4، 6 في جدولِ رقم (3-1) حيثُ قيمةُ T سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ مِن 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجُ معه إلى أنَّها مشكلاتٌ لا تُمثلُ خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبَ أفرادِ العينةِ (أكثر من50%) لا يؤيدونَ مقالةَ "عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ"، وبمفهومِ المخالفةِ فإنَّ ذلكَ يعني توافرَ مشاريعَ مُربحةٍ في المجتمعِ؛ فقدْ أظهرتْ بعضُ الدِّراساتِ الحديثةِ

(براندسما وشوالي، 1999: 38) أنَّ هُناكَ فجوةً تُقدرُ بـــ 32205 مقترضين محتملين في الضفةِ والقطاعِ لَمْ تُلَبَّ حاجتَهم مِن القروضِ الصغيرةِ الَّتي تعملُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ وبرامجِه في مجالِها في فلسطينَ، و هذا يُظهرُ توافرَ مشاريعِ الإقراضِ في فلسطينَ.

كما تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ أغلبيةَ أفرادِ العينةِ لا يؤيدونَ مقالةَ "وجودُ عوائقَ وقيودَ من سلطةِ النَّقدِ الفلسطينيةِ"؛ ويرجعُ ذلكَ بالدرجةِ الأولى إلى أنَّ هذه المؤسساتِ لا تعملُ تحتَ مظلَّةِ سلطةِ النقدِ؛ وبالتالي فلا يوجدُ مجالٌ مشتركٌ بينهما تظهرُ فيه المشكلاتُ.

المستوى الثاني: المشكلات الَّتي ترتيبها 1، 2، 3، 5 في جدول رقم (3-1) لا يبدو أنَّها كأداءَ يصعبُ حلُها كما لَمْ ينفِ وجودَها أفرادُ العينةِ؛ حيثُ قيمةُ T منخفضةٌ (سالبة أو موجبة) ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أكبرَ مِن 5%، وهذا يدلُّ على أنَّها مشكلات موجودةٌ ولكن يُمكنُ التعايشُ معها.

2-3 البُعْدُ الثاني: الإطارُ القانونيُّ:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-2) المشكلات الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ والناتجةَ عَن البيئةِ القانونيةِ الَّتي تعملُ في ظلِّها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها:

جدولٌ رقم (3-2) البُعْدُ الثاني : الإطارُ القانونيُّ					
المشكلة	المتوسط الموزون	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
طولُ فترةِ التقاضي في المحاكمِ	3.5500	1	1.764	.094	=
التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ من قبلِ المحكمةِ	3.2000	2	.847	.408	=
عدمُ توافرِ القوانينِ الكافيةِ لضمانِ حقوقِ المؤسسةِ	3.2000	2	.657	.519	=
عدمُ الرغبةِ في اللجوءِ للقضاءِ (للعواملِ الاجتماعيةِ)	3.1000	4	.335	.741	=
عدمُ وجودِ محاكمَ متخصصةٍ لرفعِ قضايا ضدَّ المماطلين	2.9000	5	-.295	.772	=
التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ من قبلِ الشرطةِ	2.8000	6	-.639	.530	=
التهاونُ إدارة المؤسسةِ في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ	2.2632	7	-2.220	.040	لا
المتوسطُ الحسابيُّ	3.0019	=	=	=	=

يتبيَّن من جدول رقم (3-2) أعلاه، أنَّ طولَ فترةِ التقاضي في المحاكمِ تأتي في المرتبةِ الأولى ضمنَ مشكلات البيئةِ القانونيةِ الَّتي تعملُ فيها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ وبرامجهِ في فلسطينَ، بينما يأتي في المرتبةِ الثانيةِ الشعورُ بالتراخي في تنفيذِ أحكامِ القانونِ من قبلِ المحكمةِ وعدمِ كفايةِ القوانينَ المنظمةِ للعلاقاتِ الاقتصاديةِ في المجتمعِ، وسبب ظهور هذه المشكلةُ هو أنَّ القوانينَ الَّتي تحكمُ المنازعاتِ التجاريةِ قوانينُ مدنيةٌ، فيسودُ الشعورُ بعدمِ الإنجازِ المبكرِ للقضايا المطروحةِ على القضاءِ، ويأتي في المرتبةِ الرَّابعةِ عدمُ رغبةِ إدارةِ المؤسسةِ في اللجوءِ إلى القضاءِ، وهذا ناتجٌ عَن بيئةِ اجتماعيةِ تعيشُ في ظلِّها المؤسسةُ؛ فمؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ تهدفُ إلى التشغيلِ وزيادةِ الطاقةِ الإنتاجيةِ في المجتمعِ، وبعضها يتبنى أهدافاً اجتماعيةً، خاصَّةً المؤسساتُ المتخصصةُ في الإقراضِ النسائيِّ، مثالُ ذلكَ "فاتن" المؤسسات الَّتي تهدفُ إلى "توفير خدماتِ ماليةِ

للفلسطينيينَ أصحابِ المشاريعِ بالغةِ الصغرِ وخاصَّةً النساءَ" (فاتـن: التقارير السنوية، 1999–2001)؛ وبالتالي يبدو اللجوءُ للقضاءِ متناقضاً معَ مثلِ هذه الأهداف.

ويأتي في المرتبةِ الخامسةِ مِن المشكلات عدمُ وجودِ محاكمَ متخصصةٍ لفضِّ المنازعاتِ الاقتصاديةِ والتجاريةِ والماليةِ، فالجهازُ القضائيُّ في فلسطينَ لا يزال يفتقرُ للقوانينِ التجاريةِ. ويأتي في المرتبةِ السادسةِ تهاونُ الشرطةِ في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ. وأخيراً يأتي في المرتبة السابعة تهاونُ المؤسسةِ ذاتِها في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ.

تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ هُناكَ مستويين لخطورةِ مشكلات البيئةِ القانونيةِ المشارِ إليها في جدولِ رقم (3–2) أعلاه، وذلكَ كما يلي:

المستوى الأوَّلُ: المشكلةُ السابعة في جدولِ رقم (3–2) حيثُ قيمةُ T سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ مِن 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجُ معه أنَّها مُشكلةٌ لا تُمثلُ خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبيةَ أفرادِ العينةِ (أكثر من 50%) لا يؤيدونَ مقالةَ "التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ مِن قبلِ إدارةِ المؤسسةِ"؛ وبالتالي فهم ينفونَ هذه المقالةَ.

المستوى الثاني: المشكلات 1،2،3،5،6 في جدولِ رقم (3–2) لا يبدو أنَّها مشكلات كأداءَ يصعبُ حلُّها كما لَمْ ينفِ أفرادُ العينةِ وجودَها؛ حيثُ قيمةُ T منخفضةٌ (سالبةٌ أو موجبةٌ) ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أكبرَ مِن 5%؛ وهذا يدلُّ على أنَّها مشكلات موجودةٌ، ولكن يُمكن التعايشُ معها.

3–3 البُعْدُ الثالثُ: البيئةُ الداخليةُ التنظيميةُ للمؤسسةِ:

يُبيِّنُ جدولُ (3–3) المشكلات الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ والناتجةَ عن البيئةِ الداخليةِ التنظيميةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدولٌ رقم (3-3)

البُعْدُ الثالثُ : البيئةُ الداخليةُ التنظيميةُ للمؤسسةِ

المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
صعوبةُ الاتصالِ والتعاونِ بينَ الأفرادِ والإداراتِ	1.9474	2	-3.499	.003	لا
صعوبةُ الاتصالِ بالرئيسِ المباشرِ	1.6500	6	-5.542	.000	لا
عدمُ توافقِ الآراءِ معَ مُتخذيِّ القرارِ	2.2000	1	-3.107	.006	لا
تناقضُ التعميماتِ الصادرةِ مِن الإدارةِ الخاصّةِ بالتمويلِ معَ بعضِها البعضِ	1.9000	3	-3.488	.002	لا
سرعةُ تغييرِ التعميماتِ الخاصّةِ بالتمويلِ	1.9000	3	-4.222	.000	لا
عدمُ وجودِ صلاحياتٍ كافيةٍ لاتّخاذِ قرارِ التمويلِ	1.7143	5	-2.333	.031	لا
المتوسطُ الحسابيُ	1.8853	=	=	=	=

يتبيَّنُ من جدولِ رقم (3-3) أعلاه أنَّ مشكلةَ عدمِ التوافقِ في الآراءِ تأتي في المرتبةِ الأولى في المشكلاتِ المتعلقةِ بالبيئةِ الداخليةِ التنظيميةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وتأتي في المرتبةِ الثانيةِ مشكلةُ صعوبةِ الاتّصالِ والتعاونِ بينَ الأفرادِ والإداراتِ المختلفةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وتأتي في المرتبةِ الثالثةِ مشكلةُ تناقضِ التعميماتِ الخاصّةِ بالتمويلِ معَ بعضِها البعضِ ومشكلةُ سرعةِ تغييرِ التعميماتِ الخاصّةِ بالتمويلِ، ويأتي في المرتبةِ الخامسةِ مشكلةُ كفايةِ الصلاحياتِ الممنوحةِ لاتّخاذِ قرارِ التمويلِ، وأخيراً صعوبةُ الاتّصالِ بالرئيسِ المباشرِ لموظفِ التمويلِ.

تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ جميعَ المشكلاتِ الناتجةِ عن البيئةِ الداخليةِ التنظيميةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ المشارِ إليها في جدولِ رقم (3-3) أعلاه ليستْ مشكلاتٍ خطيرةً؛ حيثُ قيمةُ T لجميعِ المشكلاتِ سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ مِن 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجَ معه أنَّها مشكلاتٌ لا تُمثلُ خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبيةَ أفرادَ العينةِ (أكثر من 50%) لا يؤيدونَ وجودَ مثلَ هذه المشكلاتِ.

3-4- البُعْدُ الرَّابعُ: البيئةُ الداخليةُ المتعلقةُ بالإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ في المؤسسات:

يُبيِّنُ جدولُ (3-4) المشكلات الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ والناتجةَ عن الإعدادِ والتخطيطِ وجمعِ المعلوماتِ عَن فرصِ التمويلِ المتاحةِ الَّتي تتبعها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدول رقم (3-4)

البُعْدُ الرَّابعُ: البيئةُ الداخليةُ المتعلقةُ بالإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ في المؤسسة

المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
عدمُ وضوحِ أهدافِ التمويلِ لدى المؤسسة	2.2000	4	-2.491	.022	لا
عدمُ وجودِ خطةٍ واضحة للتمويلِ بالمؤسسة	2.3000	3	-1.965	.064	=
عدمُ رغبةِ الإدارةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ	1.9500	5	-3.566	.002	لا
عدمُ وجودِ دراساتٍ مسبقةٍ عن سوقِ التمويلِ لدى المؤسسة	2.5500	1	-1.406	.176	=
حداثةُ الدخولِ للسوقِ الماليةِ و نقص الخبرةِ	2.5000	2	-1.602	.126	=
المتوسطُ الحسابيُّ	2.3000	=	=	=	=

يتبيَّنُ من جدولِ رقمِ (3-4) أعلاه أنَّ مشكلةَ عدمِ وجودِ دراساتٍ مُسبقةٍ عَن سوقِ التمويلِ لدى المؤسساتِ تأتي في المرتبةِ الأولى في مشكلاتِ البيئةِ الداخليةِ التنظيميةِ المتعلقةِ بالإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وتأتي في المرتبةِ الثانيةِ مشكلةٌ ناتجةٌ عن حداثةِ الدخولِ للسوقِ الماليةِ والحاجةِ لمزيدٍ من الخبرةِ في السوقِ المحليِّ. وتأتي في المرتبةِ الثالثةِ مشكلةُ انعدامِ التخطيطِ بشكلٍ رسميٍّ وعمليٍّ لعملياتِ التمويلِ المستهدفة. وتأتي في المرتبةِ الرَّابعةِ مشكلةُ عدمِ وضوحِ أهدافِ التمويلِ لدى المؤسسةِ. وتأتي أخيراً – مشكلةُ عدمِ الرَّغبةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ الممنوحِ سنوياً.

تشيرُ نتائجُ اختبار T إلى أنَّ هناكَ مستويين لخطورةِ المشكلاتِ الناتجةِ عَن الإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ المشارِ إليها في جدولِ رقم (3-4) أعلاه- وذلك كما يلي:

المستوى الأوَّلُ: المشكلاتُ الَّتي ترتيبها 5،4 في جدول رقم (3-4) حيثُ قيمةُ T سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ مِن 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجَ معه أنَّ هاتين المشكلتين لا تمثلان خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبيةَ أفرادِ العينةِ (أكثر من 50%) ينفونَ عدمَ وضوحِ أهدافِ التمويلِ لديهم، كما ينفونَ عدمَ رغبةِ الإدارةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ.

المستوى الثاني: المشكلات الَّتي ترتيبها 1، 2، 3 في جدول رقم (3-4) لا يبدو أنَّها مشكلات كأداءُ يصعبُ حلُّها كما لَمْ ينفِ وجودَها أفرادُ العينة؛ حيثُ قيمةُ T منخفضةٌ (سالبة) ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أكبرَ مِن 5%؛ وهذا يدلُّ على أنَّها مشكلات موجودةٌ، ولكن يُمكنُ التعايشُ معها.

3- 5- البُعْدُ الخامسُ: البيئةُ الداخليةُ المتعلقةُ بمعالجةِ عملياتِ التمويلِ في المؤسسةِ:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-5) المشكلات الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ والناتجةَ عن معالجةِ عملياتِ التمويلِ الَّتي تتبعُها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ العاملة في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدولُ رقم (3-5)

البُعْدُ الخامسُ: البيئةُ الداخليةُ المتعلقةُ بمعالجةِ عملياتِ التمويلِ في المؤسساتِ

المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
طولُ الفترةِ الّتي يصدرُ فيها قرارُ التمويلِ واستعجالِ العميلِ له	2.5000	1	-1.697	.106	=
صعوبةُ إيجادِ مقترضين مناسبين	2.4000	2	-2.179	.042	لا
عدمُ استخدامِ أساليبِ علميةٍ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ	2.2500	3	-2.073	.052	=
عدمُ تواجدِ متخذِ القرارِ النهائيِّ في التمويلِ بالقربِ من العمليةِ	2.2000	4	-2.792	.012	لا
الحاجةُ لتطويرِ برنامجِ الكمبيوترِ ليكونَ أكثرَ ملاءمةً للتمويلِ	2.2000	4	-2.792	.012	لا
عدمُ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ لتقييمِ المشاريعِ	2.1000	6	-3.454	.003	لا
عدمُ وجودِ شخصٍ أو قسمٍ متخصصٍ في دراسةِ و متابعةِ طلباتِ التمويلِ	2.0500	7	-2.762	.012	لا
عدمُ توافرِ رءوسِ الأموالِ	1.9000	8	-4.222	.000	لا
المتوسطُ الحسابيُّ	2.2000	=	=	=	=

يتبيَّن من جدولِ رقمِ (3-5) أعلاه، أنَّ مشكلةَ طولِ الفترةِ الّتي يصدرُ فيها قرارُ التمويلِ واستعجالِ العميلِ له تأتي في المرتبةِ الأولى في مشكلاتِ البيئةِ الداخليةِ المتعلقةِ بمعالجةِ عملياتِ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ. وتأتي في المرتبةِ الثانيةِ صعوبةُ إيجادِ مقترضينَ مناسبينَ تنطبقُ عليهم شروطُ المؤسسةِ، وتتوافرُ لديهم متطلباتُها. ويأتي في المرتبةِ الثالثةِ عدمُ استخدامِ الأساليبِ العلميةِ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ، ويأتي في المرتبةِ الرّابعة كلٌّ من صعوبة عدمُ تواجدِ متخذِ القرارِ النهائيِّ في التمويلِ بالقربِ مِن العمليةِ والحاجةِ لتطويرِ برامجِ كمبيوتر تكونُ أكثرَ استجابةً لحاجاتِ المؤسسةِ. وتأتي في المرتبةِ السادسةِ مُشكلةُ عدمِ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ على تقييمِ

مشروعاتِ التمويلِ. وتأتي في المرتبةِ السابعةِ مشكلةُ عدمَ وجودِ شخصٍ أو قسمٍ متخصصٍ في دراسةِ و متابعةِ طلباتِ التمويلِ. وأخيراً تأتي مشكلة عدمُ توافرِ رءوسِ الأموالِ.

تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ هناكَ مستويين لخطورةِ المشكلاتِ الناتجةِ عن معالجةِ عملياتِ التمويلِ المشارِ إليها في جدولِ رقم (3-5) أعلاه، وذلكَ كما يلي:

المستوى الأوَّلُ: المشكلاتُ الَّتي ترتيبها 2، 4، 6، 7، 8 في جدولِ رقمِ (3-5)؛ حيثُ قيمةُ T سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ مِن 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجُ معه أنَّ هذه المشكلاتِ لا تُمثلُ خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبيةَ أفرادِ العينةِ (أكثر من 50%) ينفونَ وجودَ مثلِ هذه المشكلاتِ في المؤسساتِ الَّتي يعملونَ بِها.

المستوى الثاني: المشكلتان اللتان ترتيبهما 1 ، 3 في جدول رقم (3-5) لا يبدو أنَّهما مشكلتان كأداءُ يصعبُ حلُّهما كما لَمْ ينفِ وجودَهما أفرادُ العينةِ؛ حيثُ قيمةُ T منخفضةٌ (سالبة) ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أكبرَ مِن 5%؛ وهذا يدلُّ على أنَّهما مشكلتان موجودتان، ولكن يُمكنُ التعايشُ معهما.

3-6- البُعْدُ السادسُ: المتعاملُ طالبُ التمويلِ:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-6) المشكلات الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ والناتجة عن المتعامل طالب التمويل مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدولٌ رقمُ (3-6)

البُعْدُ السادسُ: المتعاملُ طالبُ التمويلِ

المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
عدمُ وضوحِ الهدفِ الّذي سيستخدمُ فيه التمويلِ لدى طالبِ التمويلِ	2.2143	6	-2.621	.021	لا
عدمُ وجودِ خطة واضحة للتمويلِ لدى طالب التمويلِ	2.5000	5	-2.463	.029	لا
عدمُ دقةِ البياناتِ الماليةِ الّتي يقدمُها رجالُ الأعمالِ عن منشآتهم للمؤسسةِ	3.2105	1	.697	.494	=
عدمُ دقةِ المستنداتِ و العقودِ المقدمةِ مِن رجالِ الأعمالِ للمؤسسةِ	2.9000	2	-.462	.649	=
صعوبةُ إيجادِ ضماناتٍ في عمليةِ التمويلِ	2.9000	2	-.418	.681	=
عدمُ وجودِ أراضي "طابو" بأسماءِ العملاءِ كضمانٍ	2.6000	4	-1.361	.189	=
صعوبةُ إنهاءِ (الخروج من) عمليةِ التمويلِ	2.0500	7	-3.226	.004	لا
المتوسطُ الحسابيُّ	2.6250	=	=	=	=

يتبيَّنُ مِن جدولِ رقم (3-6) أعلاه أنَّ مشكلةَ عدمِ دقةِ البياناتِ الماليةِ الّتي يُقدِّمها رجالُ الأعمالِ عن منشآتهم لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ هي أولى المشكلاتِ الّتي تواجهها هذه المؤسساتِ في تعاملاتها مع المقترضين. وتأتي في المرتبةِ الثانيةِ مشكلةُ عدمِ دقةِ المستنداتِ والعقودِ المقدَّمةِ مِن رجالِ الأعمالِ المقترضين عن مؤسساتهم. وهاتان المشكلتان سببهما المباشرُ نابعٌ مِن البيئةِ المحاسبيةِ الّتي تعملُ فيها مؤسساتُ الأعمالِ في فلسطين؛ حيثُ يغلبُ على منشآتِ الأعمالِ في فلسطينَ أنَّها منشآتٌ ذاتُ طابعٍ فرديٍّ أو عائليٍّ (عبد الهادي وآخرون، 1998: 116)، كما أنَّها صغيرةُ الحجمِ، ولا يوجدُ لديها استخدامٌ للنظمِ المحاسبيةِ؛ وبالتالي تظهرُ مشكلةُ عدمِ القدرةِ على تقديمِ بياناتٍ ماليةٍ

دقيقة، وتأتي في المرتبةِ الرَّابعةِ مشكلةُ عدمِ وجودِ أراضٍ مطوَّبةٍ بأسماءِ المتعاملين، وهذه مشكلةٌ عامَّةٌ؛ حيثُ إنَّ رسومَ تسجيلِ "الطابو" (دائرة تسجيل الأراضي) كانتْ مرتفعةً جداً (6 % من قيمةِ الأراضي المباعةِ) أثناءَ فتــرةِ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ المباشـــرِ للضفةِ والقطـــاعِ (1967–1994). وهذا أدَّى إلى أنَّ معظمَ عملياتِ بيعِ وشراءِ الأراضي خلالَ تلكَ الفترةِ كانتْ تتمُّ مِن خلالِ عقودٍ موقعةٍ مِن مُحامٍ فقطْ دونَ إكمالِ باقي إجراءاتِ نقلِ الملكيةِ بشكلٍ يضفي عليها الطابعَ الرَّسمي؛ وهذه العقود لا تشكل من وجهةِ نظرِ مؤسسات الإقراض مستندات ملكية رسمية، ولا يمكن إتمام إجراءات الرهن عليها؛ وهي بالتالي لا تصلح أن تشكل جزءاً من الضمانات المطلوبة للقروض. المشكلةُ الخامسةُ هي عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ لاستخداماتِ أموالِ الاقتراضِ لدى المقترضين. وتأتي في المرتبةِ السادسةِ مشكلةٌ مرتبطةٌ بالمشكلةِ السابقةِ، وهي عدمُ وضوحِ الهدفِ الَّذي مِن أجلِه سيتمُّ الاقتراضُ. وآخرُ المشكلاتِ هي صعوبةُ إنهاءِ مشاريعِ الإقراضِ النهايةَ الطبيعيةَ، وهي سدادُ كاملِ الالتزاماتِ الَّتي على العميلِ.

تشيرُ نتائجُ اختبارِT إلى أنَّ هناكَ مستويين لخطورةِ المشكلاتِ الناتجةِ عن المتعاملِ المشارِ إليها في جدول رقم (3–6) أعلاه. وذلك كما يلي:

المستوى الأوَّلُ: المشكلاتُ الَّتي ترتيبها 5، 6، 7 في جدول رقم (3–6)؛ حيثُ قيمةُ T سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ مِن 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجَ معه أنَّ هذه المشكلات لا تُمثلُ خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبيةَ من أفرادِ العينة (أكثر من 50%) ينفونَ وجودَ مثلِ هذه المشكلات في المؤسساتِ الَّتي يعملونَ بها، وبمفهومِ المخالفةِ يُمكنُ أن نستنتج أن المتعاملَ لديه المعرفةُ والهدفُ من التمويلِ الَّذي سيحصلُ عليه، كما أنَّه لا يصعبُ إنهاءُ عمليةِ التمويلِ.

المستوى الثاني: المشكلاتُ الَّتي ترتيبها 1، 2، 4 في جدول رقم (3–6) لا يبدو أنَّها مشكلات كأداء يصعبُ حلُّها، كما لَمْ ينفِ وجودَها أفرادُ العينةِ؛ حيثُ قيمةُ T منخفضةٌ (سالبة) ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أكبَر من 5%؛ وهذا يدلُّ على أنَّها مشكلات موجودةٌ، ولكن يُمكنُ التعايشُ معها.

3-7- ملخصُ نتائجِ الأبعادِ المختلفةِ:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-7) ملخصاً للأبعادِ المختلفةِ للمشكلات الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدولٌ رقمُ (3-7)
مقارنةُ الأبعادِ ببعضها

البُعْدُ	المتوسطُ الحسابيُّ	ترتيب
مشكلات ناتجةٌ من الظروفِ العامَّةِ المحيطةِ	2.6500	2
مشكلات ناتجةٌ من الإطارِ القانونيِّ	3.0019	1
مشكلات ناتجةٌ من العواملِ التنظيمية الداخليةِ	1.8853	6
مشكلات ناتجةٌ عن إعدادِ وتخطيطِ عملياتِ التمويلِ	2.3000	4
مشكلات ناتجةٌ عن معالجةِ عملياتِ التمويلِ	2.2000	5
مشكلات ناتجةٌ عن المتعاملِ طالبِ التمويلِ	2.6250	3

يتبيَّنُ مِن جدولِ رقمِ (3-7) أعلاه، أنَّ المشكلاتِ الناتجةَ مِن الإطارِ القانوني هي أولى المشكلاتِ الَّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ؛ حيثُ اتسمتْ البيئةُ القانونيةُ في فلسطينَ بالركودِ والقدمِ؛ حيثُ لَمْ يعمدْ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ طوالَ فترةِ الاحتلالِ العسكريِّ المباشرِ الَّتي قاربتْ الثلاثةَ عقودٍ (1967-1994) إلا إلى إصدارِ الأوامرِ العسكريةِ الَّتي تؤكدُ سيطرته، وكانَ أولَّ منشورين عسكريين أصدرهما جيش الاحتلال الإسرائيلي حصر من خلالهما سلطات التشريع والأمن والقضاء بيد قائد المنطقة العسكري (مركز الحقوق بجامعة بيرزيت، 1998: 31) ثُمَّ الأمر العسكريُّ رقم 7 بتاريخ 1967/6/7 (صالح، 1986: 353) الَّذي قرَّرَ فيه الاحتلال إغلاقُ جميع المؤسساتِ المصرفيةِ والماليةِ العاملةِ في فلسطينَ عشيةَ الاحتلال، ومنعُ العملِ بأيِّ نشاطِ مصرفيٍّ وماليٍّ؛ وبالتالي حُرِمَ المجتمعُ من جميع القوانين الَّتي

تنظمُ علاقاتِه الاقتصاديةِ، وهذا جعلَ السلطةَ الوطنيةَ منذُ قدومها إلى أرضِ الوطنِ تسارعَ في إصدارِ بعضِ القوانينِ والتشريعاتِ لإزاحةِ الجمودِ الَّذي اتسمتْ به البنيةُ القانونيةُ، ولا تزال السلطةُ الوطنيةُ بصددِ إصدارِ المزيدِ منها ليلبيَ حاجاتِ المجتمعِ المتعددةِ.

تأتي في المرتبةِ الثانيةِ المشكلاتِ الناتجةُ عن البيئةِ السياسيةِ والاقتصاديةِ السائدةِ في فلسطينَ، والَّتي اتسمتْ بعدمِ الاستقرارِ وشدَّةِ التقلُّبِ. وتأتي في المرتبةِ الثالثةِ المشكلاتِ الناتجةُ عَن المتعاملِ نفسه. وتأتي في المرتبةِ الرَّابعةِ المشكلاتِ الناتجةُ عن الإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ. وتأتي في المرتبةِ الخامسةِ المشكلاتِ الناتجةُ عن معالجةِ عملياتِ التمويلِ. وأخيراً المشكلاتِ الناتجةُ من العواملِ التنظيميةِ الداخليةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ.

3. 8. المشكلاتُ الَّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ وأهميتُها النسبيةُ:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3–8) المشكلاتِ الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدولُ رقم (3–8)

المتوسطُ والترتيبُ للمشكلاتِ الَّتي تواجهها عمليةُ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ

م	المشكلةُ	Mean	Rank
1–	طولُ فترةِ التقاضي في المحاكمِ	3.5500	1
2–	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ الموجودةِ في الاقتصادِ	3.4500	2
3–	عدمُ دقةِ البياناتِ الماليةِ الَّتي يقدمُها رجالُ الأعمالِ عن منشآتهم للمؤسساتِ	3.2105	3
4–	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ من قبلِ المحكمةِ	3.2000	4
5–	عدمُ توافرِ القوانينِ الكافيةِ لضمانِ حقوقِ المؤسسةِ	3.2000	4
6–	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ	3.1000	6
7–	عدمُ الرغبةِ في اللجوءِ للقضاءِ (للعواملِ الاجتماعيةِ)	3.1000	6
8–	عدمُ وجودِ محاكمَ متخصصةٍ لرفعِ دعاوى و قضايا ضدَّ المماطلين	2.9000	8
9–	عدمُ دقةِ المستنداتِ و العقودِ المقدمةِ من رجالِ الأعمالِ للمؤسسةِ	2.9000	8
10–	صعوبةُ إيجادِ ضماناتٍ في عمليةِ التمويلِ	2.9000	8
11–	عدمُ توافرِ المناخِ الاستثماريِ المناسبِ	2.8500	11

جدولٌ رقم (3-8)

المتوسطُ والترتيبُ للمشكلات الَّتي تواجهها عمليةُ اتِّخاذِ قرارِ التمويل

12-	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ مِن قبلِ الشرطةِ	2.8000	12
13-	عدمُ وجودِ أراضي طابو بأسماءِ العملاءِ كضمانٍ	2.6000	13
14-	عدمُ وجودِ دراساتٍ مسبقةٍ عن سوقِ التمويلِ لدى المؤسسةِ	2.5500	14
15-	طولُ الفترةِ الَّتي يصدرُ فيها قرارُ التمويلِ واستعجالِ العميلِ له	2.5000	15
16-	عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ	2.5000	15
17-	حداثةُ الدخولِ للسوقِ الماليةِ و الحاجةِ للخبرةِ	2.5000	15
18-	عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ لدى طالبِ التمويلِ	2.5000	15
19-	وجودُ عوائقَ و قيودَ مِن الحكومةِ	2.4500	19
20-	صعوبةُ إيجادِ مقترضينَ مناسبين	2.4000	20
21-	عدمُ توافرِ معلوماتٍ كافيةٍ عَن فرصِ التمويلِ المتاحةِ	2.3500	21
22-	عدمُ وجودِ الصلاحياتِ الكافيةِ لاتِّخاذِ قرارِ التمويلِ	2.3000	22
23-	عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ لدى المؤسسةِ	2.3000	22
24-	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ مِن قبلِ إدارةِ المؤسسةِ	2.2632	24
25-	عدمُ استخدامِ الأساليبِ العلميةِ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ	2.2500	25
26-	عدمُ وضوحِ الهدفِ الَّذي سيستخدمُ فيه التمويلِ لدى طالبِ التمويلِ	2.2143	26
27-	عدمُ تواجدِ متخذِ القرارِ النهائيِّ في التمويلِ بالقربِ مِن العمليةِ	2.2000	27
28-	عدمُ توافقِ الآراءِ معَ مُتخذيِّ القرارِ	2.2000	27
29-	عدمُ وضوحِ أهدافِ التمويلِ	2.2000	27
30-	الحاجةُ لتطويرِ برنامجِ الكمبيوترِ ليكونَ أكثرَ ملاءمةً للتمويلِ	2.2000	27
31-	تعارضٌ في السياساتِ التمويليةِ	2.1500	31
32-	عدمُ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ لتقييمِ المشاريعِ	2.1000	32
33-	عدمُ وجودِ شخصٍ أو قسمٍ متخصصٍ في دراسةِ و متابعةِ طلباتِ التمويلِ	2.0500	33
34-	صعوبةُ إنهاءِ (الخروجِ من) عمليةِ التمويلِ	2.0500	33
35-	عدمُ رغبةِ الإدارةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ	1.9500	35

جدولٌ رقم (3-8)

المتوسطُ والترتيبُ للمشكلاتِ الَّتي تواجهها عمليةُ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ

36-	صعوبةُ الاتصالِ و التعاونِ بينَ الأفرادِ و الإداراتِ المختلفةِ	1.9474	36
37-	عدمُ توافرِ رؤوسِ الأموالِ	1.9000	37
38-	تناقضُ التعميماتِ الصادرةِ من الإدارةِ الخاصَّةِ بالتمويلِ معَ بعضها البعضِ	1.9000	37
39-	سرعةُ تغييرِ التعميماتِ الخاصَّةِ بالتمويلِ	1.9000	37
40-	عدمُ وجودِ الصلاحياتِ الكافيةِ لاتِّخاذِ قرارِ التمويلِ	1.7143	40
41-	صعوبةُ الاتصالِ بالرئيسِ المباشرِ	1.6500	41
42-	وجودُ عوائقَ و قيودٍ مِن سلطةِ النقدِ	1.5500	42

مِن خلالِ جدولِ رقم (3-8) يلاحظ أنَّ أوَّلَ مُشكلةٍ يُجمعُ عليها المستجيبون هي مشكلةٌ قضائيةٌ قانونيةٌ تتعلقُ بالجهازِ القضائيِّ الموجودِ في فلسطينَ، ونُلاحظُ أيضاً أنَّ المشكلةَ الرَّابعةَ والخامسةَ بنفسِ الطبيعةِ، وكذلكَ المشكلةُ السابعةُ والمشكلةُ الثامنة، وهذا يعكسُ الحالةَ الَّتي يُوجدُ بها مُتَّخذُ القرارِ، فمن بينِ العشرِ مشكلاتِ الأولى الَّتي تواجه مُتخذَ القرارِ خمس منها ذاتُ طبيعةٍ قانونيةٍ وقضائيةٍ، وهذا ربَّما يعكسُ ما لهذا العاملِ مِن أثرٍ في تسهيلِ عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، والاطمئنانِ إلى عدمِ ضياعِ حقوقِ المؤسسةِ أو انتقاصِها.

وجاءَ في المرتبةِ الثانيةِ من حيثُ الأهميةُ النسبيةُ مُشكلةُ عدمِ التأكدِ الاقتصاديِّ وعدمِ استقرارِه ، بينما جاءتْ حالةُ عدمِ التأكدِ السياسيِّ في المرتبةِ السادسةِ.

ونُلاحظُ أنَّ عدمَ دقةِ البياناتِ الَّتي يُقدِّمُها العميلُ عَن مشروعِه أو منشأتِه تُشكلُ المشُكلةَ الثالثةَ الَّتي تعترضُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، وهذا يرجعُ في الأساسِ إلى أنَّ الأعمالَ في فلسطينَ في جملتِها حرفيةٌ وصغيرةٌ جداً، ممَّا يعني عدمَ وجودِ حساباتٍ منتظمةٍ لها، وهذا بالضرورةِ يُؤدي إلى عدمِ دقةِ البياناتِ المُقدَّمةِ مِن هؤلاءِ العُملاءِ عَن أعمالِهم، بالإضافةِ إلى ذلكَ يأتي في المرتبةِ الثامنةِ عدمُ قُدرةِ العملاءِ على توفيرِ الضماناتِ اللازمةِ مِن أجلِ إتمامِ العمليةِ التمويليةِ أو الإقراضيةِ، وهذه مشكلةٌ مرتبطةٌ

بغيرِها مِنَ المشكلات الَّتي تَمَّ شرحُها، مِن عدمِ توافرِ الاستقرارِ السياسيِّ، وعدمِ توافرِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ، وعدمِ كفاءةِ النظامِ القضائيِّ؛ فجميعُ هذه المشكلات ستجعلُ المؤسسةَ تتشدَّدُ أكثرَ في طلبِ الضماناتِ الَّتي تُؤمِّن لها استردادَ تمويلِها، وهذا ما يُثقِلُ كاهلَ العميلِ.

ونُلاحظُ أنَّ العشر مشكلات الأولى تجمعُ ثلاثةَ أبعادٍ رئيسةٍ، هي : البُعْدُ الأوَّلُ: القانونيُّ والقضائي، والبُعْدُ الثاني: البيئة العامَّة المحيطة بالمؤسساتِ (السياسيُّ والاقتصاديُّ وغيره)، والبُعْدُ الثالثُ: العميل طالب التمويل.

وتشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ جميعَ المشكلات العشرِ الأولى غيرُ ذاتِ مغزىً معنويٍّ عندَ مستوى 5%، وهذا مِمَّا يُعزِّزُ الاستنتاجَ بأنَّ هذه المشكلات لا تُشكلُ خطورةً في إيقافِ العمليةِ التمويليةِ.

ومِنَ المُلاحظِ أيضاً أنَّ العواملَ الداخليةَ والتنظيميةَ للمؤسسةِ جاءتْ في مرتبةٍ مُتخلِّفةٍ، كالتعارضِ في السياساتِ التمويليةِ، وعدمِ وجودِ كفاءاتٍ مُدربةٍ لتقييمِ مشاريعِ التمويلِ، وعدمِ وجودِ صلاحياتٍ كافيةٍ لاتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، وصعوبةِ الاتصالِ بينَ الأفرادِ والأقسامِ داخلِ المؤسسةِ، وصعوبةِ الاتصالِ بالرئيسِ المباشرِ، وغيرِها، وقَدْ جاءَ في المرتبةِ الأخيرةِ مِن المشكلات تلكَ المشكلات الَّتي تُسببُها سُلطةُ النقدِ الفلسطينيةِ، وربما يدل هذا على عدمِ أهميتِها؛ وذلكَ لأنَّه لا توجدُ حالياً علاقةٌ مُباشرةٌ بينَ كلٍّ مِن مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ وسلطةِ النقدِ الفلسطينيةِ. كما تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى عدمِ خطورتِها وعدمِ تشكيلِها عقبةً كأداءَ لا يُمكنُ تخطيها.

ويُلاحظُ أنَّ هذه النتائجَ متوافقةٌ تماماً معَ النتائجِ الَّتي تَمَّت مناقشتُها مسبقاً في الأقسام (3–1، 3– 2، 3– 3، 3– 4، 3– 5، 3– 6، 3– 7)، وكلٌّ منها يُعضدُ الآخرَ. كما يتضحُ مِن خلالِ اختبارِ الارتباطِ بينَ بعضِ العواملِ أنَّه يبدو عدمُ وجودِ علاقةِ ارتباطٍ مُباشرةٍ بينَ وظيفةِ مالئِ الاستبيانِ وباقي المتغيراتِ الأربعةِ والأربعينَ (ملحق 1)، فيما عدا عاملينِ اثنينِ وجدتْ علاقةُ ارتباطٍ عندَ مستوى 5%، وهذان العاملان هما:

الأوَّل: الحاجةُ لتطويرِ برنامجِ الكمبيوترِ ليكونَ أكثرَ ملاءمةً للتمويلِ.

الثاني: عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ لدى طالبِ التمويلِ.

3-9- مقارنةُ ترتيبِ المشكلاتِ سنة 2000 و سنة 1994:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-9) المشكلاتِ الّتي تواجه مؤسساتِ الإقراضِ الصغير في عمليةِ اتّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ مُرتَّبةً حسبَ أهميتِها وذلكَ سنةَ 2000 و سنةَ 1994، وحتّى تسهلَ عمليةُ المقارنةِ فقدْ تَمَّ في سنةِ 2000 الإبقاءُ على العواملِ الّتي سبقَ قياسُها سنةَ 1994، وتَمَّ حذفُ العواملِ الأُخرى الّتي لَمْ يسبقْ قياسُها كما يلي:

جدولٌ رقمُ 3-9

مقارنةُ ترتيبِ المشكلاتِ سنةَ 2000 و سنة 1994

	المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ 2000	ترتيب	المتوسطُ الموزونُ 1994	ترتيب
1-	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ الموجودةِ في الاقتصادِ	3.4500	1	5.0000	1
2-	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ	3.1000	2	5.0000	1
3-	صعوبةُ إيجادِ ضماناتٍ في عمليةِ التمويلِ	2.9000	3	3.5000	4
4-	عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ	2.5000	4	3.0000	5
5-	حداثةُ الدخولِ للسوقِ الماليةِ و الحاجةِ للخبرةِ	2.5000	4	1.5000	14
6-	وجودُ عوائقَ و قيودٍ من الحكومةِ	2.4500	6	2.3333	10
7-	صعوبةُ إيجادِ مقترضين مناسبين	2.4000	7	3.8000	3
8-	عدمُ توافرِ معلوماتٍ كافيةٍ عَن فرصِ التمويلِ المتاحةِ	2.3500	8	3.0000	5
9-	عدمُ استخدامِ أساليبِ علميةٍ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ	2.2500	9	1.8000	13
10-	عدمُ وضوحِ أهدافِ التمويلِ	2.2000	10	2.2000	11
11-	تعارضٌ في السياساتِ التمويليةِ	2.1500	11	1.4000	15
12-	عدمُ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ لتقييمِ المشاريعِ	2.1000	12	2.2000	11
13-	صعوبةُ إنهاءِ (الخروجِ من) عمليةِ التمويلِ	2.0500	13	3.0000	5
14-	صعوبةُ الاتصالِ و التعاونِ بينَ الأفرادِ و الإداراتِ المختلفةِ	1.9474	14	1.0000	16
15-	عدمُ توافرِ رءوسِ الأموالِ	1.9000	15	3.0000	5

مِنْ خلالِ جدولِ رقم (3–9) يلاحظ أن بقاءُ عدمِ توافرِ الاستقرارِ السياسيِّ، وعدمِ توافرِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ أولى العقباتِ الَّتي تعترضُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، سواءً سنةَ 1994 أو سنةَ 2000، وهذا يُشيرُ بوضوحٍ إلى عدمِ وجودِ الحلِّ السياسيِّ للمشكلةِ الفلسطينيةِ، وانعكاسِ ذلكَ على قراراتِ المؤسساتِ الماليةِ والاقتصاديةِ، ونُلاحظُ أيضاً من خلالِ جدولِ رقم (3–3) أنَّ حدَّةَ الاختلافِ في درجةِ التعبيرِ عَن هذينِ المتغيرينِ كبيرةٌ بينَ السنتينِ؛ حيثُ مِن المُلاحظِ أنَّ الشعورَ بعدمِ توافرِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ وبعدمِ توافرِ الاستقرارِ السياسيِّ سنة 1994 كانَ أكبرَ بكثيرٍ من سنةِ 2000 (قبلَ الانتفاضةِ الفلسطينيةِ الحالية الَّتي بدأتْ في سبتمبر 2000).

كما نُلاحظُ أنَّ ضعفَ الضماناتِ المُقدَّمةِ من العميلِ لا يزال ضمنَ المشكلاتِ الأولى الَّتي تُعاني منها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ، وقَدْ جاءتْ في الترتيبِ الثالثِ سنةَ 2000، والترتيبُ الرَّابعُ سنةَ 1994، وتشتركُ نتائجُ سنةِ 1994 معَ النتائجِ الجديدةِ في إبرازِ البعدينِ الأساسيينِ، وهما البعدُ البيئيُّ المتمثلُ في الجانبِ السياسيِّ والاقتصاديِّ، وبُعْدَ العميلِ المتمثلِ في قدرتهِ على توفيرِ الضماناتِ والبياناتِ الدقيقةِ.

ويُلاحظُ أنَّ العواملَ الداخلية حافظتْ على تأخرِها في الأهميةِ، كمشكلاتِ وعقباتٍ في عمليةِ اتِّخاذِ القرارِ كعدمِ وضوحِ أهدافِ التمويلِ، والتعارضِ في السياساتِ التمويليةِ، وصعوبةِ الاتِّصالِ والتعاونِ بينَ أقسامِ وإداراتِ المؤسسةِ، وغيرِها من العواملِ الَّتي تمَّت دراستها.

ويُلاحظُ أنَّ البُعْدَ القانونيَّ لَمْ يظهرْ هُنا في عمليةِ المقارنةِ على الرَّغمِ مِن أنَّ البيئةَ القانونيةَ سنةَ 1994م لَمْ تكنْ أحسنَ حالاً عنها سنة 2000م، بلْ على العكسِ رُبَّما حصلَ بعضُ التحسنِ فيها؛ وذلكَ لأنَّ هذا البُعْد لَمْ تجرِ دراستُه وتحليلُه في بحثِ سنةِ 1994؛ وبالتالي لا يُمكن مقارنتُه.

3–9– مقارنةُ حدَّةِ المشكلاتِ سنة 2000 و سنة 1994:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3–10) مقارنةَ حدَّةِ المشكلاتِ الَّتي تواجه مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ، وذلك سنةَ 2000 و1994:

جدولٌ رقمُ (3-10)

مقارنةُ حدّةِ المشكلاتِ سنةَ 2000 وسنةَ 1994

	المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ 2000	المتوسطُ الموزونُ 1994	Mean Difference	t	Sig. (2-tailed)
		t-test for Equality of Means				
-1	عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ	2.5000	3.0000	-.5000	-.745	.489
-2	عدمُ استخدامِ أساليبَ علميةٍ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ	2.2500	1.8000	.4500	.739	.479
-3	عدمُ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ لتقييمِ المشاريعِ	2.1000	2.2000	-.1000	-.180	.862
-4	عدمُ توافرِ رءوسِ الأموالِ	1.9000	3.0000	-1.1000	-1.181	.294
-5	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيّ	3.1000	5.0000	-1.9000	-7.292	.000
-6	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ الموجودةِ في الاقتصادِ	3.4500	5.0000	-1.5500	-5.820	.000
-7	وجودُ عوائقَ و قيودٍ من الحكومةِ	2.4500	2.3333	.1167	.085	.939
-8	عدمُ وضوحِ أهدافِ التمويلِ	2.2000	2.2000	.0000	.000	1.000
-9	عدمُ توافرِ معلوماتٍ كافيةٍ عن فرصِ التمويلِ المتاحةِ	2.3500	3.0000	-.6500	-2.041	.055
-10	تعارضٌ في السياساتِ التمويليةِ	2.1500	1.4000	.7500	1.482	.171
-11	صعوبةُ الاتصالِ و التعاونِ بينَ الأفرادِ و الإداراتِ المختلفةِ	1.9474	1.0000	.9474	.704	.490
-12	حداثةُ الدخولِ للسوقِ الماليةِ و الحاجةِ للخبرةِ	2.5000	1.5000	1.0000	1.697	.144
-13	صعوبةُ إيجادِ مقترضين مناسبين	2.4000	3.8000	-1.4000	-1.655	.159
-14	صعوبةُ إيجادِ ضماناتٍ في عمليةِ التمويلِ	2.9000	3.5000	-.6000	-1.082	.334
-15	صعوبةُ إنهاءِ (الخروجِ من) عمليةِ التمويلِ	2.0500	3.0000	-.9500	-3.226	.004
	المتوسطُ الحسابيُّ	2.4165	2.7822	-	-	=

يتبيَّنُ من جدولِ رقمِ (3–10) أعلاه، أنَّه لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيةٍ لجميعِ المشكلاتِ إلا لثلاثٍ منها فقطْ ذاتَ فروقٍ إحصائيةٍ مصحوبةٍ بمستوى معنويٍّ أقلَّ مِن 5%؛ ممَّا يُمكنُ الاستدلالُ معه أنَّ هذه الفروقَ ذاتُ أهميةٍ، والمشكلاتُ الثلاثُ هي كما يلي:

1- حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ.
2- حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ الموجودةِ في الاقتصادِ.
3- صعوبةُ إنهاءِ (الخروج من) عمليةِ التمويلِ.

ونُلاحظُ أنَّ حدَّةَ وخطورةَ هذه المشكلاتِ الثلاثِ سنةَ 2000 أقلُّ منها سنةَ 1994.

ويؤكدُ هذه النتيجةَ أيضاً أنَّ المتوسطَ الحسابيَّ لمشكلاتِ سنةِ 2000 أصغرُ منه لسنةِ 1994؛ ممَّا يُمكنُ الاستنتاجُ معه أنَّ المشكلاتِ بوجه العمومِ الَّتي تواجهها عملياتُ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ قَدْ خفَّتْ حدَّتها سنةَ 2000 عن سنةِ 1994، وهذا ربَّما يعودُ في الأساسِ إلى تغيّرِ الأجواءِ السياسيةِ الَّتي كانتْ سائدةً في تلك الفترةِ.

3-11- مشكلةُ الاستقرارِ السياسيِّ والاقتصاديِّ:

مِن الواضحِ مِن خلالِ نتائجِ البحثِ الحالي، ونتائجِ بحثِ سنةِ 1994، أنَّ عاملَ عدمِ توافرِ الاستقرارِ السياسيِّ والاقتصاديِّ برزَ كمشكلةٍ مِن أولى وأخطرِ المشكلاتِ الَّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ في قرارِها بالإقراضِ للفئاتِ المختلفةِ، وعدمُ الاستقرارِ ناشئٌ في الأساسِ مِن الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ المباشرِ للمجتمعِ الفلسطينيِّ (1967–1994)، وسيطرتِه الكاملةِ على جميعِ إمكاناته وموارده، بالإضافةِ إلى سيطرتِه على الحدودِ الجغرافيةِ؛ بحيثُ يتحكمُ في كلِّ الصادراتِ والوارداتِ الفلسطينيةِ، بالإضافةِ إلى ذلكَ قامتْ الحكومةُ الإسرائيليةُ بفرضِ مجموعةٍ مِن القوانينِ والأنظمةِ والقيودِ والإجراءاتِ استطاعتْ مِن خلالِها إلحاقَ الاقتصادِ الفلسطينيِّ بالاقتصادِ الإسرائيليِّ وجعلِه تابعاً له.

ولَمْ تستطعْ السُّلطةُ الوطنيةُ الفلسطينيةُ خلالَ فترةِ وجودِها منذُ سنةِ 1994 تخطي كل العقباتِ الَّتي فرضتها الحكومةُ الإسرائيليةُ، بلْ استمرتْ القيودُ الاقتصاديةُ في ظلِّ اتفاقيةِ باريسَ الاقتصاديةِ الموقعةِ بينَ منظمةِ التحريرِ الفلسطينيةِ وحكومةِ إسرائيلَ، واستمرَ تحكمُ إسرائيلَ في حدودِ فلسطينَ الجغرافيةِ، وزادَ مِن الأمرِ سوءاً سياسةُ الإغلاقاتِ الأمنيةِ الَّتي تفرضها الحكومةُ الإسرائيليةُ على الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ؛ حيثُ لا تسمحُ الحكومةُ الإسرائيليةُ بتحركِ الأفرادِ ولا البضائعِ مِن وإلى الأراضي الفلسطينيةِ خلالَ فتراتِ الإغلاقِ؛ ممَّا أضرَّ بجميع القطاعاتِ الاقتصاديةِ داخلَ المجتمعِ الفلسطينيِّ، وممَّا زاد من أضرارِ هذه الإغلاقات هو تكرارها المستمرُّ، وطولُ فترة الإغلاقِ في كُلِّ مرَّةٍ.

وقَدْ أبرزتْ وكالاتُ الأممِ المتحدةِ (OSCOT 1997 :p.46) الإحصاءات التاليةِ عَن أيامِ الإغلاق الكاملِ السنويةِ الَّتي قامتْ بها الحكومةُ الإسرائيليةُ ضدَّ المجتمعِ الفلسطينيِّ:

جدول رقم (3-11)

نسبةُ أيامِ الإغلاق الكاملِ إلى أيامِ العملِ خلالَ السنةِ

السنةُ	نسبةُ أيامِ الإغلاق إلى أيامِ العملِ
1993	%6
1994	%22
1995	%26
1996	%29
متوسطٌ	%22

معَ ملاحظةِ أنَّ الفترات والأيام الَّتي تعقبُ أيامَ الإغلاق مباشرةً، لا يتمُّ فيها فتحُ المعابرِ بطاقةِ مائةٍ بالمائةِ؛ بلْ يتمُّ رفعُ الطوقِ تدريجياً، وتأخذُ أياماً وربَّما أسابيعَ إلى أن تصلَ إلى طاقةٍ مائةٍ بالمائةِ.

وتنعكسُ أيامُ الإغلاق سلباً على الاقتصادِ الفلسطينيِّ، سواءٌ أكانَ هذا الإغلاقُ جزئياً أم كلياً؛ حيثُ ينخفضُ الناتجُ المحليُّ، وينخفضُ نصيبُ الفردِ منه، وينخفضُ مستوى النشاطِ الاقتصادي، وتُحرَمُ العمالةُ الفلسطينيةُ مِن العملِ داخلِ الخطِّ الأخضرِ، ويُمنعُ عبورُ الموادِّ الخام أو تصديرُ المنتجاتِ، وتزدادُ نسبةُ البطالةِ وينخفضُ معدَّلُ التشغيلِ، هذا عدا تدميرٍ للبنيةِ الأساسيةِ وتدميرٍ للقطاعاتِ الإنتاجيةِ الفلسطينيةِ الصناعيةِ منها والزراعيةِ والسكنيةِ والبحريةِ (اصطياد الأسماك) والسياحيةِ (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان: 2001)، لأغراضٍ أمنيةٍ إسرائيليةٍ أو لأغراضٍ انتقاميةٍ، سواءٌ على أيدي قواتِ الجيشِ الإسرائيليِّ بأوامر مباشرة مِن الحكومةِ الإسرائيلية، أو على أيدي المستوطنينَ الإسرائيليينَ داخلَ الأراضي الفلسطينيةِ بحمايةِ جيشِ الدِّفاعِ الإسرائيليِّ المباشرة أو غير المباشرة؛ وهذا بالضرورةِ في النهايةِ سيؤثرُ سلباً على جميع المواطنينَ الفلسطينيينَ بمن فيهم المدينينَ، وبالتالي يؤدي إلى صعوبةٍ في سدادِ المدينِ للأقساطِ المستحقةِ عليه للمؤسسةِ، ممَّا يجعلُ هذا العاملَ (الاستقرار السياسي والاستقرار الاقتصادي) حاضراً في ذهنِ مُتخذ القرارِ بصورةٍ دائمةٍ ومستمرةٍ مُنعكساً على إجراءات التمويل وضماناته الَّتي تُطلبُ مِن المتعاملِ.

4- خاتمـــةٌ وتوصيـــاتٌ :

4-1 خاتمـــةٌ:

انحصرَ هدفُ هذا البحثِ في مُحاولةِ الإجابةِ عن بعضِ الأسئلةِ الَّتي أُثيرتْ حولَ عملِ مُؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ، وتركزتْ هذه الأسئلةُ على الآتي:

"ما أهمُّ العوائقِ والمشكلاتِ والصعوباتِ الَّتي تعترضُ عملَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ؛ وبالتالي تُشكلُ عقبةً في قرارِ التمويلِ؟ وما مدى خطورةِ كُلِّ مشكلةٍ تعترضُ عملَ هذه المؤسساتِ مُقارنةً بغيرها مِن المشكلاتِ ؟ ".

"هلْ تختلفُ خطورةُ هذه المشكلات الآنَ عمّا كانتْ عليه سنة 1994؟، أيْ مُقارنةُ نتائجِ البحثِ الحالي بنتائجِ بحثٍ آخرَ تَمَّ إعداده مُسبقاً (عاشور، 1994)"، وهلْ تختلفُ عن نتائجِ البحوثِ الإقليميةِ(براندسما وشوالي، 1999).

تشيرُ نتائجُ البحثِ الحالي إلى أنَّ هُناكَ ثلاثَ عقباتٍ تتصدرُ قائمةَ مشكلات عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغير، وهذه العقباتُ الثلاثُ مرتبة حسب درجة أهميتها وخطورتها تتمثلُ في: البُعْدِ القانونيِّ، والبُعْدِ السياسيِّ والاقتصاديِّ العامِّ (البيئة المحيطة)، وبُعْدِ العميلِ طالبِ التمويلِ، ويبدو بصفةٍ عامَّةٍ أنَّ نتائجَ الأبحاثِ السابقةِ (عاشور، 1994) و(براندسما وشوالي، 1999) تُعضدُ نتائجَ البحثِ الحالي، فعدمِ توافرِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ والسياسيِّ يشكلُ عقبةً مِن أهمِّ العقباتِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وقَدْ زادَ مِن صعوبةِ هذا العاملِ عاملٍ آخرَ يختصُّ به المجتمعُ الفلسطينيّ، وهو العاملُ القانونيُّ؛ حيثُ تـركَ الاحتلالُ العسكـريُّ الإسرائيلـيُّ (1967-1994) المجتمعَ الفلسطينيَّ معَ بنيةٍ قانونيةٍ مُتخلِّفةٍ لا تُلبي حاجاتِه، ولا تساعدُ على عمليةِ التنميةِ الاقتصاديةِ والاجتماعيةِ، ممَّا انعكسَ على قدرةِ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، وقَدْ اعتبرتْه مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ مُشكلةً في أكثرَ مِن صورةٍ مِن عدمِ كفايةِ القوانينِ، وعدمِ وجودِ محاكمٍ مُتخصصةٍ في الشئونِ التجاريةِ والمعاملاتِ الماليةِ، والّتي تضمنُ معاملةَ الحالةِ بِما يتناسبُ معها مِن إجراءاتٍ، وعدمِ التزامٍ كاملٍ بتطبيقِ نتائجِ التقاضي، وكلُّ هذه المظاهرِ تؤكدُ الحاجةَ إلى بنيةٍ قانونيةٍ جديدةٍ قادرةٍ على تلبيةِ حاجاتِ المجتمعِ الاقتصاديةِ والاجتماعيةِ والتنمويةِ.

وقَدْ برزتْ العواملُ المتعلقةُ بالعميلِ كإحدى العقباتِ الّتي تُصعِّبُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، وتمثلُ البياناتُ الدقيقةُ والصحيحةُ عَن طالبِ التمويلِ ومشروعه جزءاً أساسياً في عمليةِ اتِّخاذِ القرارِ، ونتيجةً لعدمِ الاهتمامِ بالنظمِ المحاسبيةِ نجدُ أنَّ أصحابَ المشاريعِ لا يملكونَ بياناتٍ دقيقةٍ وهذا يعوقُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في المؤسسةِ، كما أنَّ ضعفَ قدرةِ العميلِ على توفيرِ الضماناتِ تُشكلُ عقبةً أُخرى.

وهكذا نجدُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ ومتخذي قراراتِ التمويلِ فيها يدورون

في حلقةٍ متكاملةٍ مِن التشككِ، ومِن عدمِ الثقةِ وعدمِ الاطمئنانِ؛ ففي ظلٍّ عدمِ توافرِ البيئةِ القانونيةِ السليمةِ ذات الكفاءة، والّتي تحمي المؤسسةَ وأموالها وحقوقها، تحتاجُ المؤسسةُ إلى مزيدٍ مِن الضماناتِ الّتي تحفظ حقوقها، وتحتاج إلى مزيدٍ مِن البياناتِ الدقيقةِ عن المشروعِ طالبِ التمويلِ ومركزهِ الماليِّ، وهذا لا يتوافرُ لجميعِ المشاريعِ الصغيرةِ والحرفيةِ العاملةِ في فلسطينَ؛ ممَّا يُثقلُ كاهلَ طالبِ التمويلِ، ويزيدُ مِن صعوبةِ الأمرِ – أيضاً – عدمُ توافرِ مؤسساتٍ تسهلُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ كمؤسسةِ ضمانِ القروضِ؛ ممَّا يؤدي إلى زيادةِ إجراءاتِ طلبِ التمويلِ، وزيادة وقتِ اتِّخاذه؛ وهذا يقلِّلُ في النهايةِ من كفاءةِ المؤسسة في منحِ التمويلِ.

أظهرتْ نتائجُ الدِّراسةِ الحاليةِ أنَّ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ لا تُعاني كثيراً من بنيتها التنظيميةِ وقدرتها على الاستفادةِ من المواردِ البشريةِ المتاحةِ لها، وأنَّ العواملَ الداخليةَ والتنظيميةَ لا تشكلُ عقبةً في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، كما تشيرُ نتائجُ الدِّراسةِ الحاليةِ إلى توافرِ الأموالِ اللازمةِ للتمويلِ لدى هذه المؤسساتِ.

ممَّا تقدَّمَ يتبيَّنُ أنَّه يُمكنُ قبولُ الشقِّ الأوَّلِ من الفرضِ الأوَّلِ ورفضِ الشقِّ الثاني منه؛ فقدْ تبيَّنَ من نتائجِ هذه الدِّراسةِ عدمُ تساوي الأهميةِ النسبيةِ للأبعادِ الخاصَّةِ بمشكلاتِ قراراتِ التمويلِ لدى مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ، وعليه قُبِلَ الشقُّ الأوَّلُ مِن الفرضِ الأوَّلِ. بينما تبيَّنَ مِن نتائجِ هذه الدِّراسةِ أنَّ أخطرَ بُعْدٍ هو البُعْدُ القانونيُّ وليسَ بُعْدَ البيئةِ العامَّةِ المحيطةِ بمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ كما كانَ متوقعاً؛ وعليه رُفِضَ الشقُّ الثاني مِن الفرضِ الأوَّلِ.

كما يتبيَّنُ مِن نتائجِ الدِّراسةِ أنَّه يُمكنُ قبولُ الفرضِ الثاني؛ حيثُ تبيَّنَ أنَّ الأهميةَ النسبيةَ لمشكلاتِ قراراتِ التمويلِ الّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ سنةَ 2000 أقلُّ أهميةً وأقلُّ خطورةً مِن المشكلاتِ الّتي كانتْ تعانيها تلكَ المؤسساتُ سنةَ 1994.

4-2- توصيـــاتٌ :

تشيرُ نتائجُ الدِّراسةِ الحاليةِ إلى أنَّ هُناكَ ثلاثةَ مصادرَ منَ المشكلاتِ تُعاني منها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ وهي : المُشكلُ القانونيُّ، والمُشكلُ السياسيُّ والاقتصاديُّ العامُّ، والعميلُ طالبُ التمويلِ.

إنَّ إمكان تحسينِ الوضعِ الاقتصاديِّ والسياسيِّ العامِّ لا يتوقفُ فقطْ على قُدرةِ المجتمعِ الفلسطينيِّ وإرادتِه وحدِه، ولكن ما يملكُه المجتمعُ الفلسطينيُّ ويستطيعُ تحسينهُ والتأثيرَ فيه هو تحسينُ البنيةِ القانونيةِ وزيادةِ كفاءتها بما يؤدي إلى تسهيلِ اتِّخاذِ قراراتِ التمويلِ.

فالقوانين تحتاجُ إلى تحديثِ الموجودِ منها بما يتناسبُ وواقعَ المجتمعِ الفلسطينيِّ، وسنِّ قوانينَ جديدةٍ، خاصَّةً قوانينُ تجاريةٌ وماليةٌ، تحكمُ المعاملاتِ التجاريةِ والماليةِ، وكذلكَ مطلوبٌ إيجادُ تنظيمٍ قضائيٍّ مُتخصصٌ في المعاملاتِ التجاريةِ والماليةِ وسرعةِ البتِّ فيها، وفوقَ ذلكَ وقبله مطلوبٌ سيادةُ القانونِ واحترامه وتطبيقِه على جميعِ أفرادِ المجتمعِ دونَ استثناءِ.

كما أنَّ هناك جانباً يستطيعُ المجتمعُ الفلسطينيُّ تحسينه وهو تحسينُ قُدرةِ أصحابِ المشاريعِ الإداريةِ، وجعلهم يدركونَ أهميةَ البياناتِ المنظمةِ والسليمةِ عن منشآتهم، وهُناكَ أكثرُ مِن جهةٍ تستطيعُ المساهمةَ في هذا المجالِ، ومِن ذلكَ الجامعاتُ، عبرَ مناهجِ الرِّيادةِ والمشاريعِ الحرفيةِ والصغيرةِ جداً، ووزاراتُ التجارةِ والصناعةِ والاقتصادِ، والمؤسساتُ المهتمةُ بتنميةِ القطاعاتِ الإنتاجيةِ الصغيرةِ في فلسطينَ.

كما يُمكنُ القيامُ بنفسِ هذا البحثِ مُستقبلاً لمقارنةِ النتائجِ، ومعرفة المشكلاتِ الَّتي تَمَّ حلُّها، والمشكلاتِ الَّتي لَمْ تُحلْ، وكذلكَ يُمكنُ اختيارُ مجتمعٍ آخرَ وإجراءِ البحثِ عليه كالمصارفِ مثلاً والمؤسساتِ الماليةِ، وتحديدِ ما إذا كانتْ مشكلاتهم مختلفةً عَن مشكلاتِ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وكذلكَ يُمكنُ الخروج بصورةٍ كليةٍ عن المشكلاتِ الَّتي تواجهُ التمويلَ والإقراضَ والتسهيلاتِ المصرفيةِ في فلسطينَ.

المــراجــع

أوّلاً : المراجع العربية:

1. براندسما، جوديث؛ ورفيقة شوالي. *إنجاح التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*. مجموعةُ تنميةِ القطاعِ الخاصِّ والقطاعِ المالي، البنك الدولي، 1999.

2. جبر، ناصر. *مؤسساتُ الإقراضِ غيرِ الحكومية*. ورقةُ عملٍ مُقدَّمة إلى ورشةِ عملٍ حولَ دورِ مؤسساتِ الإقراضِ في تنميةِ الرِّيادةِ في فلسطينَ، UNIFEM. وملتقى الإقراضِ للمشاريعِ الصغيرةِ، الجامعةُ الإسلاميةُ بغزةَ، 6 و12 ديسمبر 1999.

3. جبر، هشــام. *الاستثمارُ في القطاعِ المصرفيِّ والمالي*، أوراقُ عملٍ مقدَّمةٍ في المؤتمرِ الدِّراسي المنعقدِ في غرفةِ تجارةِ وصناعةِ رام الله والبيرة واللواء، 6 – 2 – 1994.

4. جبر، هشام. أساليبُ وأجهزةُ وإمكانياتُ التمويلِ الصناعي. *شئــونٌ تنمويــةٌ*. مُلتقى الفكرِ العربي، أكتوبر 1992، ص ص 42 – 49 .

5. حسين، محمد صالح. مؤسساتُ الإقراضِ المحلية، *مجلةُ شئون تنموية*. مُلتقى الفكرِ العربي، العددُ الخاصُ بالتمويلِ في فلسطينَ، القدس، مج 5، ع 1، أبريل / نيسان 1995.

6. الريس، أسمت أنيس. *العلاقةُ بينَ مؤسساتِ الإقراضِ والبنوك*، ورقةُ عملٍ مُقدَّمةٍ إلى ورشةِ عملٍ بعنوان : مؤسساتُ الإقراضِ غــــيرِ الحكوميةِ إلى أينَ ؟. مؤسسةِ التعاونِ من أجلِ التنميةِ بغزةَ، 29 أكتوبر 1994.

7. سلطةُ النقدِ الفلسطينية : *التقريرُ السنويُّ* : 1995، 1999.

8. عاشور، يوسف حسين محمود. *آفاق النظام المصرفي الفلسطيني*. غزة، فلسطين، 2003.

9. عاشور، يوسف حسين محمود. *المشكلات الّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ في قطاعِ غزةَ* "ورشةُ عملٍ"، القاهرة: مؤسسةُ التعاونِ من أجلِ التنمية، 1994.

10. عبد الهادي وآخرون. دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين، رام الله، آيار/مايو، 1998.

11. لظن، ميسون إبراهيم. *نحو برامجِ الإقراضِ الّتي تستهدفُ أفقرَ الفقراءِ والنساءِ*، ورشةُ عملٍ بعنوان مؤسساتُ الإقراضِ غيرِ الحكوميةِ إلى أينَ ؟. مؤسسةِ التعاونِ من أجلِ التنميةِ بغزةَ، 29 أكتوبر 1994.

12. مركزُ العملِ التنموي": *دورُ مؤسساتِ الإقراضِ في التنميةِ المحليةِ*. (سلسلةُ الكتبِ التنمويةِ، 5)1991.

13. *مُلتقى الإقراضِ الصغيرِ والصغيرِ جداً في قطاعِ غزةَ*، برشور حولَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ جداً، غزة، 2000.

14. مركز الحقوق بجامعة بيرزيت. *البيئة القانونية في فلسطين*، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين، رام الله، آيار/مايو، 1998.

15. المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. *نشرة خاصّة حول الإغلاق الإسرائيلي الشامل على قطاع غزة*، ع 33، 22 فبراير 2001.

16. صالح، عبد الجواد. *الأوامرُ العسكريةُ الإسرائيلية*، ج 1، 1986.

17. فاتن *الفلسطينية للإقراض والتنمية*": التقارير السنوية، 1999–2001.

18. قصيمي، جورج؛ وأنطوان منصور. الأوضاعُ الاقتصاديةُ والاجتماعيةُ في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غــزة (1948–1984). *الموسوعة الفلسطينية*، القسمُ الثاني، مج 1. بيروت، 1990.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Abugre, Charles. When Credit is not Due-Financial Services by NGOs in Africa, ***Small Enterprise Development, An International Journal***, Vol. 4, No.4, Dec., 1993.
2. Charitonenko, S. Practices Affecting the Environment for Micro-finance in the West Bank and Gaza. ***ISAMI***, Feb. 2001.
3. Grady, Heather M. & Theis Joachim. Credit in the West Bank and Gaza Strip. ***Small Enterprise Development, An International Journal***, Vol. 4, No.2, June, 1996.
4. Hulme, David. Replicating finance Progrmmes in Malawi and Malaysia. ***Small Enterprise Development, An International Journal***, Vol. 4, No.4, Dec. 1993.
5. Kesterton, Anne. Finance for Micro Enterprise - Innovation from Kenya. ***Small Enterprise Development, An International Journal***, Vol. 4, No.2, June, 1993.
6. Nabris, Khalid. Group Guaranteed Lending and Saving Program in the West Bank and Gaza Strip. ***Baseline Survey***", Save the Children, West Bank and Gaza Strip, Sep. 1997.
7. OSCOT "UN". Economic and Social Conditions in the West Bank and Gaza Strip. ***Quarterly Report***, Winter – Spring 1997, Gaza, April 1997.
8. Thomas, J. J. Replicating the Grameen Bank - the Latin American Experience. ***Small Enterprise Development, An International Journal***, Vol. 6, No.2, June, 1995.
9. UNCTAD. ***The Palestinian Financial Sector Under Israeli Occupation***, UNCTAD/ST/SEU/Rev.1, 1989 .
10. World Bank. ***Credit Guarantee Schemes for Small & Medium Enterprises***. 1997.
11. World Bank. ***Making Micro-finance Work in the Middle East and North Africa***. 1998.

الملاحق

ملحق رقم (1)

نتائج اختبار درجة الارتباط بين متغير وظيفة مالئ الاستبيان وباقي المتغيرات

		وظيفة مالئ الاستبيان
	وظيفة مالئ الاستبيان	1.000
	عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ	-.314
	عدمُ رغبةِ الإدارةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ	.127
	عدمُ استخدامِ الأساليبِ العلميةِ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ	.065
	عدمُ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ لتقييمِ المشاريعِ	-.108
	عدمُ توافرِ رؤوسِ الأموالِ	-.072
	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ.	-.288
	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ الموجودةِ في الاقتصادِ	-.035
	وجودُ عوائقَ و قيودٍ من الحكومةِ	-.102
	وجودُ عوائقَ و قيودٍ من سلطةِ النقدِ	-.330
	عدمُ وضوحِ أهدافِ التمويلِ	.117
	عدمُ توافرِ معلوماتٍ كافيةٍ عن فرصِ التمويلِ المتاحةِ لدى المؤسسةِ	.132
	عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ لدى المؤسسةِ	.158
	عدمُ وجودِ شخصٍ أو قسمٍ متخصصٍ في دراسةِ و متابعةِ طلباتِ التمويلِ	.163
	عدمُ وجودِ الصلاحياتِ الكافيةِ لاتخاذِ قرارِ التمويلِ	-.152
	عدمُ تواجدِ متخذِ القرارِ النهائيِّ في التمويلِ بالقربِ من العمليةِ	-.033
	صعوبةُ الاتصالِ و التعاونِ بينَ الأفرادِ و الإداراتِ المختلفةِ	.048
	صعوبةُ الاتصالِ بالرئيسِ المباشرِ	-.173
	عدمُ توافقِ الآراءِ معَ مُتخذي القرارِ	-.127
	تعارضٌ في السياساتِ التمويليةِ الموجودةِ داخلَ المؤسسةِ	-.036
	تناقضُ التعميماتِ الصادرةِ من الإدارةِ الخاصَّةِ بالتمويلِ معَ بعضها البعضِ	.015
	سرعةُ تغييرِ التعميماتِ الخاصَّةِ بالتمويلِ	.108

تابع ملحق رقم (1)

نتائج اختبار درجة الارتباط بين متغير وظيفة مالئ الاستبيان وباقي المتغيرات

وظيفة مالئ الاستبيان		
.109	عدمُ وجودِ الصلاحياتِ الكافيةِ لاتِّخاذِ قرارِ التمويلِ	
.000	طولُ الفترةِ الّتي يصدرُ فيها قرارُ التمويلِ واستعجالِ العميلِ له	
.458(*)	الحاجةُ لتطويرِ برنامجِ الكمبيوترِ ليكونَ أكثرَ ملاءمةً للتمويلِ	
.225	حداثةُ الدخولِ للسوقِ الماليةِ و الحاجةِ للخبرةِ	
.102	عدمُ وجودِ دراساتٍ مسبقةٍ عن سوقِ التمويلِ لدى المؤسسةِ	
-.068	صعوبةُ إيجادِ مقترضين مناسبين	
.057	عدمُ دقةِ البياناتِ الماليةِ الّتي يقدمُها رجالُ الأعمالِ عن منشآتهم للمؤسسةِ	
-.087	عدمُ دقةِ المستنداتِ و العقودِ المقدمةِ مِن رجالِ الأعمالِ للمؤسسةِ	
-.592(**)	عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ لدى طالبِ التمويلِ	
-.439	عدمُ وضوحِ الهدفِ الّذي سيستخدمُ فيه التمويلُ لدى طالبِ التمويلِ	
-.078	صعوبةُ إيجادِ ضماناتٍ في عمليةِ التمويلِ	
-.127	صعوبةُ إنهاءِ (الخروج من) عمليةِ التمويلِ	
-.169	عدمُ توافرِ المناخِ الاستثماري المناسبِ	
-.031	عدمُ توافرِ القوانينِ الكافيةِ لضمانِ حقوقِ المؤسسةِ	
-.055	عدمُ وجودِ محاكمَ متخصصةٍ لرفعِ دعاوى و قضايا ضدَّ المماطلين	
.030	طولُ فترةِ التقاضي في المحاكمِ	
-.17	عدمُ الرغبةِ في اللجوءِ للقضاءِ (للعواملِ الاجتماعيةِ)	
.386	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ مِن قبلِ إدارةِ المؤسسةِ	
.258	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ مِن قبلِ المحكمةِ	
-.120	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ مِن قبلِ الشرطةِ	
-.096	عدمُ وجودِ أراضي "طابو" بأسماءِ العملاءِ كضمانٍ	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Problems Hinder Lending Decision Making Processes at Micro Finance Institutions In Palestine

Dr. Yousif H. Ashour
Commerce College
The Islamic University, Gaza - Palestine

ABSTRACT

Micro Finance Institutions (MFIs) in Palestine were found during the Israeli military occupation. Its emergence in the Palestinian society was as a result of bad need for loans and other banking services. This situation created a state of stagnation in the economy. Therefore, some foreign donors felt that it would be appropriate to help the Palestinian productive sectors. Thus, they started to establish MFIs in West bank and Gaza Strip in the eighties of last century.

MFIs raised many questions in the Palestinian society concerning their practices and objectives. The aim of the current research is to identify those problems that hinder lending decision making processes in these institutions.

A questionnaire was designed to gather data. Three problems were clustered. The first is the lack of sufficient legal framework. The second is the lack of political and economical stability. The third is that clients experience difficulties in providing MFI with the required collateral. Also, clients do not keep reliable data about their businesses. Internal organizational environment does not seem to constitute hurdle. It seems that there is no positive correlation between respondents' positions and problems face MFIs. It seems that the findings of the current research are authenticated by other local and regional research findings.



مجلة السودان للإدارة والتنمية

مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

اكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

المجلة العربية للإدارة، مج 23، ع 2 – ديسمبر (كانون أول) 2003

البحث العلمي وتطوير الإدارة العربية
في ظل التحول نحو اقتصاد السوق

د. رمضان الشراح (*)

مقدمــــة :

بعد انهيار الاتحاد السوفيتي بدأ معظم الدول الاشتراكية في التخفيف من دور الدولة في توجيه وإدارة الاقتصاد القومي والعمل على التوجه نحو اقتصاد السوق، كما أخذ الكثير من الدول النامية نفس الاتجاه، وخاصة الدول التي تعرضت إلى متاعب اقتصادية واستعانت بالمؤسسات الدولية لعلاج هذه المتاعب، وبذلك توسع الكثير من الدول في تطبيق الخصخصة، وانتشرت ظاهرة التحرر الاقتصادي.

وبالإضافة لما سبق، اتسعت ظاهرة العولمة، والتي ساعد على انتشارها العديد من المتغيرات الاقتصادية الدولية، مثل التكتلات الاقتصادية ومنظمة التجارة الدولية.. إلخ. والتوجه نحو اقتصاد السوق، واتساع ظاهرة العولمة يتطلبان مهارات وخبرات إدارية معينة في الإنتاج والتسويق والإدارة تختلف عما كان سائدا في ظل هيمنة الدولة وسيطرة القطاع العام، كما يتطلبان دورًا جديدًا للدولة في توجيه وإدارة الاقتصاد القومي، مبني على التوجيه واستخدام أدوات السياسة المالية والنقدية، دون التدخل المباشر والواسع كما كان في السابق. والإدارة العربية، بالرغم من تحسن مستواها في الأعوام الأخيرة، لكنها لا تزال تعاني من بعض المشكلات والتي تحد من أثرها على تنمية وتطوير الإنتاج والتسويق في الدول العربية، ومن هذه المشكلات نجد أن في الجهاز الحكومي مظاهر عديدة تشير بوضوح تام إلى أن هناك قصورًا في أساليب العمل – وخاصة الإداري منها – يحول دون الاستفادة القصوى من استغلال الموارد المتاحة قوميًا. ومن مظاهر المشكلة الإدارية في الدول العربية، الأفق المحدود للمنظمين في هذه الدول، وسوء توزيع

(*) أستاذ مشارك، كلية الدراسات التجارية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب – دولة الكويت.

الاختصاصات، والإدارة العائلية للمنشآت، واستخدام أساليب إدارية تقليدية، بالرغم من التوجه نحو استخدام أحدث الأساليب الفنية في الإنتاج. هذا بالإضافة إلى عدم وجود طبقة من القادة الأكفاء القادرين على إدارة المنشآت تبعًا للأساليب العلمية الحديثة وانخفاض مستوى الإنتاجية، سواء بالنسبة للعمل أو لرأس المال، كما أن الصورة العامة للعمل في الأجهزة الحكومية تتمثل في البطء الشديد، والتكرار، والازدواج في الإجراءات، وعدم تحديد الاختصاصات، والتهرب من تحمل المسئولية.

وهذا يعني أن الإدارة العربية تعاني من قصور، ولابد من العمل على تطويرها، وهنا يأتي دور مؤسسات البحث العلمي في العمل على توظيف نتائج البحوث لخدمة وتحسين الإدارة العربية من أجل تحقيق أهداف التنمية في هذه الدول.

ويحتل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتوطينهما ودعمهما ماديًا ومعنويًا مكانة مهمة في سلم الأوليات والاهتمامات لجميع الدول، وذلك لأن نتائج التقدم في هذا المجال تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى التقدم في مختلف نواحي الحياة، فالدول التي تعرف كيف تطبق مخرجات البحث العلمي، نجدها دائمًا تحتل مكان الصدارة في مجالات عديدة سواء أكانت في مجال التصنيع أم في مجال تقديم الخدمات.

وهنا تظهر مشكلة البحث، والتي تجسدها التساؤلات الآتية: ما هي أسباب تخلف الإدارة العربية؟ وما هي الدواعي التي تحتم تطويرها، وما هو الدور المتوقع للبحث العلمي في هذا التطوير، وذلك في ظل ظروف وإمكانات الدول العربية؟

أهمية البحث :

إذا كان القطاع الصناعي يعتبر من أهم القطاعات الإنتاجية التي تحتاج إلى ممارسة البحث العلمي، بهدف تطوير وتحسين مستوى الأداء والتغلب على المشكلات الفنية وتعزيز القدرة التنافسية، فإن القطاع الإداري أيضًا في حاجة ملحة للتطوير والتحديث، حتى يتمكن من القيام بدوره في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، وأيضًا في ظل العولمة والتحول نحو اقتصاد السوق والمنافسة الدولية.

ونظرًا لأهمية البحث العلمي في تطوير الإدارة العربية، فسوف نستعرض في هذا البحث التوجه نحو اقتصاد السوق ومتطلباته الإدارية، وواقع الإدارة في الوطن العربي، وأهمية دور الجهاز الحكومي في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، ثم نشير إلى البحث العلمي من حيث مفهومه وأهميته الاقتصادية، والمشكلات التي تواجهه في الدول العربية، وأيضًا الآثار المتوقعة لنتائج البحث العلمي على الجهات الحكومية والمؤسسات العامة، وذلك على النحو التالي :

أولاً: التوجه نحو اقتصاد السوق ومتطلباته الإدارية :

في هذا الجزء نوضح فلسفة السوق، والمهارات الإدارية التي يجب أن يتحلى بها القائمون على إدارة المشروعات في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق، والدور المتوقع للدولة في ظل هذا التوجه.

1- التوجه نحو اقتصاد السوق واتساع ظاهرة العولمة :

النظام الاقتصادي يعمل على تحقيق أهداف معينة عامة وخاصة، وبذلك يحتاج إلى إدارة تضبط عملياته وتحقق أهدافه. وحتى أوائل القرن العشرين سادت في الدول الرأسمالية نظرية اقتصادية أطلق عليها "النظرية الكلاسيكية"، وهذه النظرية ترى أن الدولة يجب ألا تتدخل في النشاط الاقتصادي، وإنما يقتصر دورها على تقديم بعض الخدمات العامة الضرورية، كما ترى هذه النظرية أن السوق هو خير مدير للنظام الاقتصادي، ففي السوق يلتقي العرض مع الطلب، وتتحدد الأسعار التي يقبلها الجميع، وهذه الأسعار تمثل إشارات التحكم التي تخرج من السوق – والذي يمثل في هذه الحالة النظام المدير– ويسترشد المنتج بهذه الأسعار في تحديده للكميات المنتجة والمعروضة، كما يسترشد بها المستهلك في تحديده للكميات المطلوبة من السلع المختلفة.

وتقوم فلسفة السوق – كما هو معروف – على فرضيات أساسية تحفل بها كتابات علم الاقتصاد، وفي مقدمة هذه الفرضيات وجود اقتصاد يستند إلى التخصص، وتقسيم العمل، ومن ثم التبادل النقدي على نطاق واسع، وهذا الاقتصاد بمؤسساته القائمة

وتنظيماته والتشريعات الحاكمة لعملها يتيح حريات التملك والعمل والإنتاج والتحول والتنقل والتبادل. أي يتيح حرية اتخاذ القرارات بما يهيئه من إمكان وحرية الاختيار (حافظ، 1994).

وحتى تكتمل هذه الفرضيات، فإن مفهوم السوق يستند إلى مبدأ كمال السوق، وهذا المبدأ مفاده سيادة الحالة الطبيعية للسوق، وهي ظروف المنافسة الكاملة، كشرط أساسي لعمل آلياته بكفاءة. وشروط المنافسة الكاملة هي (العدل، 2001) :

أ- كبر عدد البائعين والمشترين، وذلك حتى لا يتحكم بائع أو مشترٍ واحد في السوق.

ب- تجانس وحدات السلعة المنتجة، وذلك حتى لا يفضل المشتري سلعة منتج معين على سلعة منتج آخر.

ج- حرية الدخول إلى النشاط الاقتصادي والخروج منه، بحيث يكون الربح – فقط – هو الدافع للدخول إلى السوق، أو الخروج منه.

د- عدم وجود تكلفة نقل، وذلك حتى لا يتجزأ السوق العام للسلعة إلى أسواق صغيرة.

هـ- العلم الكامل بأحوال السوق، وذلك حتى لا يدفع المشتري ثمنًا للسلعة أعلى من سعر السوق، أو يبيع المنتج سلعته بسعر أقل من سعر السوق.

ومن هذه الشروط نلاحظ أن السوق هو المدير للنشاط الاقتصادي، ويمارس السوق إدارته من خلال الأسعار، وهذا يعني أن السوق عبارة عن "يد خفية" تدير النظام الاقتصادي بحياد وموضوعية، دون تفرقة بين أحد المتعاملين فيه.

والواقع أن النظرية الكلاسيكية تتحدث عن نظام اقتصادي مثالي وغير واقعي، فالحرية المطلقة غير موجودة، كما أن شروط المنافسة الكاملة غير موجودة في الواقع العملي، فالمتعاملون فيهم الكبير والصغير، والكبير لديه فرصة أن يتحول إلى محتكر.. إلخ. وهذا يعني أن السوق قد يفشل في توجيه الاقتصاد القومي.

ولذلك طالب "كينز" بضرورة تدخل الدولة وتوجيهها للسوق من خلال أدوات السياسة المالية والسياسة النقدية، كما ظهرت الدول الاشتراكية، والتي يقوم نظامها الاقتصادي على الملكية العامة والتخطيط الاقتصادي.

وقبل نهاية السبعينيات انحسرت الآراء "الكينزية" الداعية إلى تدخل الدولة، وبرزت الآراء الكلاسيكية الحديثة التي نادت بالحد من دور الدولة، والقضاء على عوامل عدم الكفاءة في الأجهزة الحكومية والبيروقراطية، وقد أخذ بهذه الآراء معظم الدول الرأسمالية المتقدمة كالمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، وحتى في الاتحاد السوفيتي قبل انهياره ظهرت آراء تنادي بضرورة الحد من دور الدولة في النشاط الاقتصادي (عبد البر، 1998).

ويعد انهيار الاتحاد السوفيتي بدأ معظم الدول الاشتراكية في التخفيف من دور الدولة والتوجه نحو اقتصاد السوق، كما سلك معظم الدول النامية نفس الاتجاه، وانتشرت ظاهرة التحرر الاقتصادي والخصخصة على حساب القطاع العام.

وبالإضافة لما سبق اتسعت ظاهرة العولمة، وهي الانفتاح الكبير على العالم، أو هي حركة متدفقة ثقافيًا واقتصاديًا وسياسيًا وتكنولوجيًا بين دول العالم، وتعتبر منظمة التجارة العالمية من أهم العوامل التي ساعدت على اتساع ظاهرة العولمة، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والتكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية وتزايد حركة التجارة والاستثمارات العالمية ... إلخ.

وتأخذ العولمة جوانب عديدة من بينها عولمة النشاط الإنتاجي، حيث نلاحظ حرية حركة السلع والخدمات والأفكار، وتبادلها الفوري دون حواجز أو حدود بين الدول، وعولمة النشاط المالي واندماج وارتباط أسواق النقد والمال، بعضها ببعض وكذلك وجود كيانات مصرفية ديناصورية عملاقة. هذا بالإضافة إلى عولمة الإدارة، حيث عولمة النشاط المالي والتسويقي والمعلوماتي، وتعامل الإدارة مع عالم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية.

ولاشك أن التوجه نحو اقتصاد السوق، واتساع ظاهرة العولمة يتطلبان مهارات إدارية معينة بالنسبة للقائمين على إدارة المشروعات تختلف عن تلك التي كانت سائدة في الدول العربية في ظل القطاع العام. كما يتطلبان دورًا جديدًا للدولة في النشاط الاقتصادي،

وذلك من أجل زيادة القدرة على توجيه الاقتصاد الحر وتجنيبه حدة مشكلات وآثار التقلبات الاقتصادية ... إلخ. وهذا ما سوف نعرضه في الجزأين القادمين.

2- المتطلبات الإدارية لمواجهة التوجه نحو اقتصاد السوق والعولمة :

في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق واتساع ظاهرة العولمة، تتعامل الإدارة العربية مع بيئة محلية جديدة، وأيضًا مع عالم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية، ويتحرك فيه رأس المال بدون قيود، وينتقل الأفراد فيه بدون قيود أو حدود، وتتدفق المعلومات بدون عوائق، وتزيد أحيانًا عن طاقة استيعاب المديرين، كما تتداخل الثقافات وتتقارب الأسواق أو تندمج.

وبذلك تكون الإدارة العربية مطالبة بأن تعايش متغيرات بيئتها المحلية والإقليمية، وتعايش – أيضًا – البيئة العالمية كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة وفاعلية الأداء الإداري وزيادة القدرة التنافسية لكل من الإدارة والمؤسسة.

وتتعدد معايير القدرة التنافسية والتي يمكن اعتبارها – من زاوية أخرى – مؤشرات لجودة الإدارة العربية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي (مصطفى، 1999) :

أ- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ب- مدى تفويض وتمكين العاملين.

ج- مدى الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات، مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة.

د- مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير، وقدر المخصصات التي ترصد لهذا الغرض.

هـ- مدى وجود توجه تسويقي. أي استلهام حاجات ورغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، والسعي المستمر للإستجابة لحاجات وتوقعات العملاء، والتكيف مع متغيراتها.

و- مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة وقطاعاتها وإداراتها.

ز- مدى استخدام المديرين المحترفين.

ح- مدى توافر العمالة الماهرة.

ط- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل : دعم عملية صنع القرار والبحوث والتطوير وتصميم وتطوير المنتج وجدولة العمليات والتسليم للعملاء.

ى- مدى فاعلية إدارة التكاليف.

ك- قدر الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال في السوق.

هذا بالإضافة إلى معايير أخرى تعكس التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة مثل:

أ- مدى استعداد الإدارة العربية للتزود بمهارات النفاذ إلى الأسواق العالمية.

ب- مدى استعداد الإدارة للإدراك والتكيف مع ثقافات وقيم واتجاهات نابعة عن تعدد الجنسيات والأعراق.

ج- مدى قدرة الإدارة على تكوين رؤى استراتيجية عالمية تأخذ في الاعتبار اختلافات اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية وتشريعية.

د- مدى استعداد وقدرة الإدارة على التخلي عن قوالب الإدارة التقليدية، واستبدالها بتوجهات إدارية معاصرة تضم التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتسويق العالمي والتمكن من مهارات التفاوض مع إدارات تنتمي لثقافات متعددة.

هـ- مدى قدرة الإدارة على تحليل المنافسة وتصميم استراتيجيات تنافسية في كل من السوق المحلية والأسواق العالمية المستهدفة، بما يساعد على النفاذ إلى هذه الأسواق.

مما تقدم نجد أن الإدارة العربية لكي تستطيع أن تواجه تحدي اقتصاد السوق والعولمة، يجب عليها أن تكون قادرة على إدارة مشروعاتها بوعي، وبمنظور عالمي، وأن تتحلى بالمرونة والقدرة على تصميم استراتيجيات للإنتاج والتسويق تأخذ في الاعتبار السوق المحلي والعالمي، وأن تهتم بالتدريب المستمر للعاملين، وتهتم بالبحوث والتطوير التي يمكن أن ترفع من كفاءة الإدارة والعاملين.

3- دور الجهاز الحكومي في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق :

شهدت الفترة منذ منصف السبعينيات بدء ظهور أزمة المجتمعات الاشتراكية والتي تفاقمت حتى انتهت بانهيار الاتحاد السوفيتي، وتوجه معظم الدول نحو اقتصاد

السوق، حتى الصين الشعبيـــة – التي لا تزال تتمسك بالنظام السياسي الشمولي- اتجهت نحو التخصيصية وتعظيم دور القطاع الخاص.

وقد ترتب على ذلك أن تمت إعادة النظر في أساليب إدارة المجتمع، وإدارة الاقتصاد القومي، والحد من تدخل الدول في نشاط مؤسسات الإنتاج، والحد من التخطيط التفصيلي، والاعتماد بدرجة أكبر على المؤشرات الاقتصادية لإدارة النشاط الاقتصادي.

وبالرغم من هذا التوجه، فإن الدولة لا يزال لها دور كبير- من خلال الجهاز الحكومي والمؤسسات العامة – في توجيه وإدارة الاقتصاد القومي، وهذا الدور يتمثل في:

أ- يتحمل الجهاز الحكومي بصفة أساسية مسئولية إقامة وتطوير وصيانة مشروعات البنية الأساسية الضرورية، لكي يحقق الاقتصاد القومي أهدافه في يسر، وطبقًا لمقتضيات الكفاءة الفنية والاقتصادية، مثل خدمات الاتصالات والمواصلات والكهرباء ومياه الشرب والصرف الصحي، وأيضًا مشروعات البنية الأساسية الاجتماعية، مثل الرعاية الصحية والتعليم والضمان الاجتماعي (متولي، 1994).

هذا وإذا كان الجهاز الحكومي هو الذي يتحمل الشطر الأكبر من المسئولية في المجالات السابقة، لكن ليس هناك ما يحول دون مشاركة القطاع الخاص في كل الأنشطة السابقة، وطبقًا لما تضعه الحكومة من ضوابط وفي ظل رقابتها.

ب- القيام بالمشروعات الاقتصادية التي تحقق مصلحة المجتمع، إذا لم يكن في مقدور الأفراد القيام بها، أو لم يرغبوا في القيام بها. حيث من المعروف أن المشروع الخاص يهدف أساسًا إلى تحقيق الربح، في حين أن بعض المشروعات ذات الأهمية البالغة –من وجهة نظر المجتمع – قد لا تحقق أرباحًا، أو لا تحقق أرباحًا إلا في المدى الطويل (موسى، 1999).

ج- توفير مناخ جيد للاستثمار، سواء في ذلك الاستثمارات الوطنية أو العربية أو الأجنبية، مع وضع الضوابط التي تكفل تحقيق مصلحة الوطن قبل أي شيء آخر.

د- علاج عيوب واختلالات الاقتصاد الحر والتي تتمثل في الاحتكار والغش التجاري وسوء توزيع الدخل والثروة والتقلبات الاقتصادية، والتي نفصلها فيما يلي:

في مجـــال الاحتكـــار :

لكي يعمل السوق بآليات منضبطة لابد أن يكون خالياً من الممارسات الاحتكارية على اختلاف أشكالها وأن يكون المستهلك على علم ودراية بأنواع السلع المختلفة وأسعارها ومواصفات الجودة الخاصة بها. وقد تفشى الاحتكار في كثير من الدول العربية في مجال الأعمال والتجارة وفي مجال التمويل المصرفي ... إلخ. والاحتكار له مساوئ عديدة أهمها ارتفاع الأسعار، وعدم التطور، نظرًا لغياب المنافسة (أحمد، 1999). لهذا كله تقع على الدول مسئولية إزالة الاحتكار، وذلك بتحري أسبابه، ووضع التشريعات المانعة لها، حتى تتمكن من توجيه الموارد الاقتصادية إلى الاستخدامات الأفضل.

في مجال الغش التجاري والصناعي والتهرب الضريبي :

يمكن للدولة أن تواجه الغش التجاري والصناعي سواء أكان ذلك في شكل عدم الالتزام بالمواصفات القياسية أم في التلاعب في تواريخ إنتاج السلع، أو في الأوزان..إلخ. وذلك من خلال تطبيق التشريعات الصارمة. كما يمكن للدولة أن تواجه التهرب الضريبي عن طريق أحكام نصوص التشريع الضريبي، وتقوية الجهاز الضريبي، ونشر الوعي الضريبي، وحسن استخدام الحصيلة الضريبية، واعتدال العبء الضريبي (لطفي، 2000).

في مجال سوء توزيع الدخل والثروة :

نظام الاقتصاد الحر بطبيعته يؤدي إلى تراكم الثروة في أيدي أعداد محدودة من الأفراد، كما يؤدي أيضًا إلى سوء توزيع الدخل، سواء التوزيع الشخصي أو التوزيع الوظيفي للدخل. ويمكن للدولة أن تعالج هذه المشكلات من خلال الضرائب سواء أكانت ضرائب تصاعدية على الدخل أم ضرائب تصاعدية على التركات.

في مجال التقلبات الاقتصادية :

دلت التجربة على أن نظام الاقتصاد الحر يتعرض لموجات من الرواج والكساد، والدولة من خلال السياسة المالية والنقدية يمكن أن تعمل على تجنب هذه التقلبات، أو على الأقل علاجها في مهدها قبل أن يستفحل أمرها.

هـ- حماية الاقتصاد القومي: في ظل "العولمة" يندمج الاقتصاد القومي في الاقتصاد العالمي، ويتطلب الأمر حماية الاقتصاد القومي من مخاطر هذا الاندماج، حيث إنه من المؤكد أن إطلاق حرية التجارة الدولية، وحرية تدفق رءوس الأموال الأجنبية بكافة أشكالها، ودون قيود، حقق - دون أدنى شك - مصالح الدول الصناعية المتقدمة، وألحق أضرارًا جسيمة بالدول النامية. وعلى النظام الحكومي حماية الاقتصاد القومي من مخاطر هذا الاندماج حتى لا تتعرض لأزمات اقتصادية ومالية، كما حدث لدول النمور الآسيوية وغيرها من الدول.

مما تقدم نجد أن هناك دورًا كبيرًا للجهاز الحكومي في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق، وهذا الدور أساسي في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وحتى يمكن تحقيق هذا الدور لابد للجهاز الحكومي أن يتسم بالهيبة والقوة والكفاءة، أي يجب أن تكون الإدارة العامة -كما هو الحال بالنسبة للإدارة الخاصة- على جانب كبير من الكفاءة.

ثانيًا: واقع وقدرة الإدارة العربية على مواجهة متطلبات التحول نحو اقتصاد السوق :

على الرغم من حدوث تحسن ملموس في مستوى الإدارة في الوطن العربي، لكنه لا يزال محدودًا، فهناك العديد من الدول العربية تعاني من نقص شديد في الكفاءات الإدارية، مما يعوق حركة التقدم والتنمية في هذه الدول، ومن مظاهر عدم الكفاءة الإدارية في الجهاز الحكومي والمؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص ما يلي (لطفي، 2000):

أ - عدم وجود طبقة من الرجال الأكفاء القادرين على إدارة المؤسسات والمنشآت العامة والخاصة تبعًا للأساليب العلمية الحديثة، فالقادة الإداريون المحترفون عنصر نادر في كثير من الدول العربية، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، أهمها عدم تطور برامج الدراسة في الجامعات والمعاهد المتخصصة.

ب- الأفق المحدود لكثير من المنظمين في الدول العربية يجعلهم لا يفكرون في تكوين طبقة من المسئولين قادرة على إدارة المنشآت، تبعًا للأساليب العلمية الحديثة. إن

الكثير منهم يعتقد أن هؤلاء المسئولين إذا ما اكتسبوا، خبرة عالية في إدارة المنشآت، فإنهم سيطالبون بأجور مرتفعة تحت تهديد ترك هذه المنشآت والعمل بأخرى.

ج- هناك منشآت يديرها شخص واحد أو عائلة واحدة، وفي ظل هذا النظام من الإدارة العائلية لا يتم اختيار الأفراد تبعًا لمؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم العملية، ولكن غالبًا ما يتم هذا الاختيار من بين أفراد العائلة غير ذوي الخبرة.

د- سوء توزيع الاختصاصات، فهناك عدد من الأفراد لا يقومون عمليًا بأي عمل، كما أن، مما يؤدي إلى ارتباك العمل، واتخاذ قرارات غير سليمة لا تتفق مع المصلحة، مما يؤدي في النهاية إلى ضعف "إنتاجية" الإدارة.

هـ- هناك مبالغة في مركزية الإدارة ترجع إلى انعدام الثقة من جهة، وإلى صعوبة الحصول على عدد كاف من الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العميقة من جهة أخرى.

و - تشكل البيروقراطية الإدارية هيمنة للإدارة على كل نواحي الحياة اليومية للمواطنين سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية منها، كما أن الإدارة – في الكثير من الدول العربية – غارقة في عوائق تقليدية عتيقة ومفارقات تاريخية قوية ولا تعرف التغيير المناسب، وتضع نفسها فوق الأشخاص والمجموعات، (عشيق، 2001).

ز - ضعف مسلسل اتخاذ القرار في بعض الدول العربية، وهذا يرجع أساسًا إلى ثقل الوصاية، وتعدد عمليات المراقبة والمحاسبة، إضافة إلى المركزية المفرطة التي تطبع التنظيم الإداري العربي، والمبالغة في تعدد هياكل لبعض الوزارات، وحتى على المستوى التشريعي نجد أن المصادقة على مشاريع القوانين الجديدة، تتطلب عدة سنوات، وأحيانًا يتم تجميدها، وتكمن أسباب ذلك في انعدام التنسيق بين الوزارات وانعدام الأطر المؤهلة لتحليل النصوص التشريعية.

ح – بالرغم من التغييرات الكبيرة التي عرفتها الدول العربية منذ عقد السبعينيات حتى يومنا هذا، فإن الإدارة في بعض هذه الدول تفتقد وتفتقر إلى وجود أرشيف منظم، وبالتالي يبقى النشاط الإداري القديم مجهولاً، وغير معروف، على الرغم من اعتباره أرضية أساسية لمعرفة حقيقة الأوضاع الراهنة للإدارة العمومية.

ط- الصورة العامة للعمل بالأجهزة الحكومية في الكثير من الدول العربية هي البطء الشديد والتكرار والازدواج في الإجراءات والتهرب من تحمل المسئولية والتراخي في الأداء. هذا بالإضافة إلى أن الجهاز الحكومي لا يزال يعمل في ظروف وقوانين لا تتناسب مع المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية المعاصرة.

مما تقدم نجد أن الإدارة في الدول العربية تعاني من قصور وضعف في قدراتها على مواجهة تحديات التوجه نحو اقتصاد السوق والعولمة، فالإدارة العربية مطالبة باكتساب مهارات إدارية عالية لمواجهة المنافسة الإدارية العالمية، وإمكان التعامل مع الجنسيات المختلفة والثقافات المختلفة، ويمكن للبحث العلمي أن يساعد في الوصول لهذه الأهداف، وهذا ما سوف نشير إليه في الأجزاء القادمة.

ثالثًا: مفهوم البحث العلمي ومتطلباته وأهميته الاقتصادية :

نوضح في هذا الجزء من الدراسة مفهوم البحث العلمي وتصنيف أنشطته ومتطلباته وأهميته الاقتصادية على النحو التالي :

1- مفهوم البحث العلمي وتصنيف أنشطته ومتطلباته :

أ – تعريف البحث العلمي وتصنيف أنشطته :

يعرف البعض البحث العلمي بأنه عبارة عن: عملية تقصي الحقائق المتعلقة بمشكلة ما وتصنيفها وتحليلها لإظهار مسبباتها ووضع ما يناسبها من حلول، وذلك بطريقة محايدة وغير منحازة (بديوي، 1987). كما يعرفه البعض الآخر (الدباغ، 1988) بأنه: استخدام للفكر البشري بأسلوب منظم ودقيق يمكن من خلاله التوصل إلى حلول علمية للمشكلات المعنية.

كما يعرف (النعيمي، 1997) البحث العلمي بأنه عبارة عن: استعمال العقل البشري بأسلوب منظم، لمعالجة المشكلات التي لا تتوافر لها حلول أو للكشف عن حقائق جديدة.

وأما (ديكسون، 1987) فيعرف البحث العلمي بأنه: استقصاء منهجي في سبيل زيادة مجموع المعرفة. ويمثل مجموعة من الأنشطة التي تعتمد المعارف والخبرات والأفكار كمدخلات، وتكون مخرجاتها أو نتائجها معرفة جديدة، أو توسيع لمعرفة قائمة، أو تطوير لمنتج معين، أو اكتشاف جديد أو مجموعة من هذه المخرجات.

ومهما اختلفت مفاهيم البحث العلمي، فكلها تشترك في أنه أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية، دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية، للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها.

ويمكن تصنيف أنشطة البحث والتطوير من حيث نوعها إلى عدة أنواع هي: بحوث الأساسية، وبحوث التطبيقية، وبحوث التطويرية، وبحوث مساعدة (رحيم، 2000).

البحوث الأساسية : وهي البحوث التي تهتم أساسًا بالكشف عن أسرار الطبيعة والقوانين التي تحكم علاقات مكوناتها وحركاتها، وذلك دون الالتفات مسبقًا إلى تطبيقاتها التكنولوجية.

البحوث التطبيقية : وهي البحوث التي تهدف إلى التوصل إلى معارف جديدة بغرض استخدامها في تطبيقات عملية (صناعية مثلاً).

البحوث التطويرية: وهي النشاط الخلاق المسبق الهادف إلى زيادة المعرفة العلمية والتكنولوجيا، للوصول إلى تطبيق جديد لمنتجات ووسائل إنتاج متوافرة أو تطوير منتجات ووسائل تصنيع جديدة.

البحوث المساعدة: وهي ذلك النمط من الأبحاث العلمية الهادفة إلى تحسين وسائل العمل في البحث العلمي الأساسي والبحوث التطبيقية، مثل الخرائط والمعدات والأدوات المستخدمة.. إلخ.

ب– متطلبات ومستلزمات البحث العلمي :

هناك متطلبات ومستلزمات للبحث العلمي تتمثل في المتطلبات والمستلزمات البشرية والمادية والمؤسساتية عامة لكل الدول، وإن تباينت أوليات البحث العلمي لديها،

حيث تشكل تلك المستلزمات اللبنة الأساسية للنهوض بالبحث العلمي. ومن أهم تلك المستلزمات: استقطاب القوى البشرية وتنميتها، وتمويل البحث العلمي، وتوفير خدمات المعلومات العلمية والتقنية، وتشجيع النشر العلمي، وتطبيق نتائج الأبحاث العلمية (السلطان، 2000).

كما يجب أن يتوافر المناخ العلمي الذي يطمئن نفوس الباحثين ويحفزهم على الإنتاج العلمي، وأيضًا تتوافر المصادر والمراجع والمعامل وميادين التجريب التي تستنبط منها الحقائق، حتى لا تكون البحوث العلمية أكذوبة لا سند لها من الحقائق والبراهين. هذا بالإضافة إلى توفير الظروف الزمانية والمكانة المناسبة للموضوع والباحث، لما يتطلبه البحث من تحكم وانتباه وتركيز (عقيل، 1999).

2- الأهمية الاقتصادية للبحث العلمي :

هناك علاقة قوية بين البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية، ودرجة التقدم والتخلف الاقتصادي، ففي الواقع نجد أن البحث العلمي له علاقة قوية بمصادر القوة بإبعادها السياسية والاقتصادية، فالصراعات السياسية والتنافس الاقتصادي من العوامل الأساسية التي ساهمت في إيجاد القناعة والاهتمام بالمشاريع العلمية، من أجل التفوق التقني. ويتضح ذلك مما يلي :

أ – كانت الحرب العالمية الثانية، وما ترتب عليها من تداعيات سياسية وعسكرية – دافعًا وعاملاً مهمًا في إسراع العديد من الدول إلى إنشاء الهيئات والمجالس المعنية بوضع سياساتها العلمية. حيث بادرت بريطانيا عام 1964 إلى إنشاء وزارة معنية بالتقنية. كما سعت الدول المتحاربة إلى الاهتمام بالتقنية القائمة على البحوث والتطبيقات العملية للمبتكرات الحديثة، ليس في الصناعات الحربية فحسب، بل في مجالات الهندسة والطب وغيرها من مجالات الحياة اليومية (أبو شنب، 1999).

ب– من الخصائص غير التقليدية للمجتمع الحديث أن هناك سيطرة ديناميكية صناعية على فكر المجتمع واتجاهاته وقيمه وسلوكه، وأصبحت المعرفة العلمية مطلبًا ضروريًا وصنعة يقوم تقدمها على خطط مدروسة.

وفي المجتمع الحديث أيضًا لم يعد الناتج المحلي في الدول الصناعية يعتمد على المواد الخام والمصادر الطبيعية، بل أصبح يعتمد وبشكل متزايد على المدخلات المعرفية، وأصبحت تكلفة المواد الخام في معظم الصناعات الحديثة منخفضة، ولا تمثل أكثر من 10% من الناتج المحلي لهذه الدول. فمثلاً نجد أن المنتجات الحديثة للدول الصناعية والمتمثلة في برامج الحاسب، والإنتاج الإعلامي، والكيمائيات الناعمة، ومواد الصيدلة، والأعمال الفنية، وصياغة المجوهرات، وصناعة أدوات التجميل - لا تحتوي إلا على جزء قليل جدًا من المواد الخام إن لم تكن خالية منها (البعيز، 2000).

ج- يلعب البحث العلمي وتطبيقاته التكنولوجية دورًا مهمًا في تطور ورفاهية المجتمع في أية دولة، فالدول التي تتميز بكفاءة تطبيق مخرجات البحث العلمي، نجدها دائمًا تحتل مكان الصدارة في مجالات عديدة، مثل تصنيع الآلات والأجهزة الحربية، وتتحكم في مصير العديد من الدول.

وقد برعت الدول الصناعية المتقدمة في ربط البحث العلمي وتطبيقاته التكنولوجية بالتنمية الاقتصادية والإعمار، واستفادت من هذا الارتباط لأقصى الحدود. فمثلاً يعود التحسن في مستوى المعيشة لأفراد هذه الدول بنسبة 60-80% إلى التقدم العلمي والتقني، بينما يرجع هذا التحسن والذي نسبته 20-40% إلى وجود رأس المال (السلطان، 1998)

د- إن الربط بين الجهود العلمية والمؤسسات الاقتصادية من العوامل الأساسية التي تؤثر على نمو وتطور الإنتاج العلمي للمجتمع، ففي دول مثل كوريا الجنوبية والصين وتايوان وسنغافورة، هذه الدول عملت على ربط مؤسساتها العلمية والتقنية بمؤسساتها الاقتصادية، وخصصت الموارد المالية اللازمة لتطوير مختبرات للبحث والتطوير وتوسيع إمكاناتها الصناعية والتقنية، مما ساعدها في أن تصبح مناطق عالية النمو، واستطاعت دول مثل كوريا الجنوبية -خلال أقل من عشرين عامًا- أن ترفع من مستوى دخل الفرد إلى مستوى عديد من الدول الأوربية (زحلان، 1999)، هذه الدولة - كما هو الحال في معظم الدول الصناعية- حاولت رفع معدلات التنمية وتحسين وضعها الاقتصادي بمضاعفة الإنتاج وابتكار "التقانات" وذلك من خلال

البرامج البحثية الوطنية التي يتوافر التمويل اللازم لها من القطاعين الحكومي والخاص (Bae, 1998).

هـ- تستمد الصناعة نجاحها من توافر ثلاثة عناصر أساسية، وهي المنتج الجيد والتسويق الفعال والبحث والتطوير، ومع ظهور المستجدات الاقتصادية الحديثة أصبحت البحوث العلمية هي السبيل الأمثل لمواجهة المنافسة العالمية والتكتلات الاقتصادية والتطور التقني والمعرفي المتسارع، وقد أثبتت التجارب أن هناك علاقة طردية بين حجم الإنفاق على البحوث والتطوير، ومعدلات النمو في المنشآت، وقد أشارت إحدى الدراسات التي طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية على أحد عشر قطاعًا صناعيًا منها الأغذية والكهرباء والحديد والصلب والزجاج - إلى أن المنتجات الجديدة ساهمت في زيادة المبيعات بنسبة 80% والأرباح بنسبة 30%، وبذلك أثبتت التجارب أن البحث والتطوير يساهمان في زيادة فعالية جميع عمليات الشركات والمنشآت الإنتاجية (رحيم، 2000).

و- تعمل البحوث العلمية على إيجاد منتجات جديدة أو الرقي بنوعية وأداء منتجات موجودة، وغالبًا يتم دعم برامج بحوث التطوير من جهات منتجة بغرض المنافسة واكتساب مجالات تسويق جديدة، كما هو حاصل في مجال الهاتف، حيث نجد أن جهود الشركات المنتجة والمنافسة أدت إلى استثمارات كبيرة، وعلى مدى زمني طويل حتى قفزت بتقنية الهاتف إلى ما نراه اليوم.

ز - يلعب القطاع الصناعي من الدول المتقدمة، وكما يتضح من الجدول رقم (1) دورًا بارزًا في مشاريع البحوث والتطوير. فقد وصل متوسط نسبة مساهمة القطاع الصناعي في تمويل مشاريع البحوث والتطوير في بعض الدول الصناعية مثل اليابان نحو 70% والولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك ألمانيا نحو 61% من إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير خلال الفترة 1992-1998.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تقوم استراتيجية البحث والتطوير في القطاع الصناعي على التحكم في مصاريف البحث والإسراع في استثمار نتائجها العلمية من أجل

الحصول على أكبر عائد تجاري منها. ومن الأمثلة على ذلك أن شركة (IBM) والتي احتلت المركز الأول على قائمة الشركات الحاصلة على أكثر براءات اختراع لمدة ست سنوات على التوالي، تمكنت من استثمار براءات الاختراع التي حصلت عليها عام 1998 والتي قدرت بنحو 2657 براءة اختراع- بعائد وصل إلى مليار دولار، حيث تم تحويل هذه الابتكارات العلمية إلى خدمات وسلع تجارية (Larson, 1999).

رابعًا: الفرق بين البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية :

نوضح في هذا الجزء من الدراسة الفرق بين البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية، وذلك من خلال دراسة أولويات البحث العلمي وحجم الإنفاق المطلق على البحث العلمي ونسبة هذا الإنفاق إلى الناتج المحلي الإجمالي، وعدد العاملين في مجال البحث العلمي، وتمويل البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية.

1- بالنسبة لأولويات البحث العلمي :

البحث العلمي بأولياته وسياساته وأهدافه واهتماماته، بل وآلياته واستراتيجياته ينطلق من البيئة التي يتم فيها، فالبحث العلمي نتاج لبشر تحكمهم ثقافات، وتتحكم فيهم عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية، تختلف من مجتمع لآخر، بل ومن وقت لآخر في نفس المجتمع، لذلك قد تتباين أوليات البحث العلمي ما بين الدول المتقدمة والدول النامية.

فمثلا بالنسبة للدول المتقدمة تأتي الولايات المتحدة الأمريكية في طليعة دول العالم في دعم وتشجيع البحث العلمي، من خلال شبكة واسعة من المؤسسات والمراكز الحكومية وغير الحكومية، وكذلك المراكز البحثية في الجامعات المنتشرة في أنحاء الولايات، سواء في عدد المراكز البحثية، أو في مقدار الدعم المالي المقدم (العبيد، 1419هـ). وعلى الرغم من اختلاف طبيعة عمل ومجال دعم البحوث في كل مؤسسة ومركز بحثي وتباين السياسات والطرق التي يتم بها حصر الأوليات البحثية، وتوجيه الباحثين للتقدم بمشاريع بحثية تغطي مجالاً معينًا وتخدم غرضًا معينًا، يخدم التوجه العام في الولايات المتحدة الأمريكية والمؤسسات التي تدعمها على النحو التالي :

أ – مؤسسة العلوم الوطنية (NSF): وهي أحد أهم المراكز البحثية الفيدرالية الأمريكية التي تدعم البحوث في مجال العلوم الأساسية، وتهدف إلى تطوير وترقية التطور الهندسي والعلمي في أمريكا، بالإضافة إلى توفير المتخصصين العلميين والمهندسين.

ب– معهد الصحة الوطنية (NIH): وهو أحد أكبر المراكز البحثية المتخصصة في دعم البحوث الطبية والعلوم الصحية. ويهدف إلى الوصول إلى معلومات تساعد وتمنع وتحدد وتشخص وتعالج الأمراض والإعاقات، بهدف الوصول إلى صحة أفضل.

ج– وزارة الزراعة الأمريكية (USDA) : حيث يقوم المجلس المشترك للزراعة والغذاء بالمساعدة في تطوير الخطط والسياسات الحكومية الخاصة بالبحث العلمي والتعليم العالي في القطاع الزراعي. وفي كل عام يقوم المجلس والتعليم العالي بإصدار الأوليات البحثية في العلوم الزراعية والأغذية الأمريكية.

وبالإضافة إلى المراكز السابقة، هناك مراكز أخرى تدعم البحوث في مجال البيئة لسياسة العلم والتكنولوجيا وأوليات البحث العلمي وأهدافه وهي (السلطان، 2000) :

أ– المساهمة في ضمان إعداد الموارد (الطاقة، الغذاء، موارد الماء، المواد الخام) والاستخدام الاقتصادي لها.

ب– المساعدة في توفير بيئة مرغوبة المعيشة فيها، وتقديم الحلول للمشكلات البيئية.

ج– المساهمة في الحفاظ على الصحة.

د – إنتاج أساليب علمية رائدة.

هـ– دعم الأساليب الفنية التي تكون أساسًا للتعاون الدولي الياباني، وتضمن القدرة التنافسية للصناعة اليابانية.

وقد حدد المجلس المشار إليه (مجلس العلم والتكنولوجيا) الأسباب الرئيسة التي يرى أنه يمكن بواسطتها تحقيق تلك الأهداف. وضمن الهدف رقم (أ) كما ورد أعلاه، وعلى سبيل المثال، فإن الطاقة تعد الاهتمام الرئيس للمجلس، وعليه فإن برامج الأبحاث المنجزة أو المستقبلية ترنو إلى الاستخدام الأمثل للوقود النووي، والوقود الأحفوري، والطاقة الشمسية، والطاقة الثرمالية والثرموجوفية والهيدروجين.

وفي إطار الهدف الخامس –سابق الذكر– عن دعم أساليب التعاون الدولي، يتحقق هذا المطلب بإثبات الذات على الساحة الدولية، لتسخير العلم والبحث العلمي والتكنولوجيا للدول النامية، مع اهتمام خاص بتلبية احتياجاتها، وكذلك إنشاء نظام مشترك لتبادل العلم والأبحاث العلمية المتطورة، والتكنولوجيا المتطورة بالتعاون مع الدول المتقدمة.

ولضمان القدرة على المنافسة الدولية للصناعة اليابانية، فقد تم التخطيط للتركيز على تطوير أساليب فنية ومنتجات، حيث تمثل مخرجاتها :

أ – قيمة مضافة للإنتاج.

ب– التطوير الذاتي لمنتجات جديدة، وأساليب فنية وأنظمة.

ج– أساليب فنية تنطوي على استخدام عمالة أقل، وعلى ممارسة الترشيد والتبسيط.

أما بالنسبة لألمانيا فهناك مؤسستان أساسيتان للأبحاث بالإضافة للجامعات والمراكز البحثية الأخرى (Schacht, 1998) وتعتمد على الدعم المقدم من الحكومة الفيدرالية الألمانية وحكومات الولايات حيث توفر الحكومة ما يعادل 50% من ميزانية المؤسسة MPG وما يعادل 90% من ميزانية المؤسسة (FHG)، وتقوم المؤسستان بدعم نوعين من البحوث التطبيقية وتتولاه (FHG) ودعم البحوث الأساسية وتتولاه (MPG) حيث يتم التركيز هنا على دعم البحوث في تخصصات العلوم الطبيعية، والعلوم الطبية، والعلوم الهندسية، والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

وفي عام 1996 أصدرت الحكومة الألمانية السياسة والأهداف الرئيسة التي ستتبعها المؤسسات البحثية في تحديد أولياتها البحثية والتي من أهمها: تطوير التقنية العالية للوصول إلى ابتكارات جديدة وبحوث الإعداد للمستقبل. وتقوية شبكة البحوث، وتأمين وتطوير الجودة العلمية، وزيادة الحيوية والنشاط الاجتماعي، وتطوير نظام أبحاث لألمانيا الجديدة ودعم العولمة والتعاون العالمي.

مما تقدم نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا، كلها دول متقدمة وتعمل في ظل اقتصاد السوق، وأن أوليات البحث في هذه الدول متشابهة في الكثير من

جوانبها، حيث تعمل على ضمان إعداد الموارد والاستخدام الاقتصادي لها، وتطوير وترقية التطور الهندسي والعلمي، وتطوير التقنية العالية للوصول إلى ابتكارات جديدة، ودعم البحوث الطبية والاهتمام بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وأيضًا تقديم الحلول للمشكلات البيئية المختلفة.

وبالمقارنة مع الأوليات البحثية لدول مجلس التعاون الخليجي – والتي تعتبر من الدول النامية – نجد أن هذه الدول تعمل على تدعيم البحوث المتعلقة بتنويع مصادر المياه واستخراجها والحفاظ عليها، وتطوير الصناعات الغذائية، وإقامة المحاصيل الزراعية لتلائم البيئة الخليجية والثروة الحيوانية والسمكية والتصحر والبيئة الصحراوية والنفط والبتروكيماويات والتطور الإداري والاقتصادي والمشكلات الصحية والتلوث البيئي (عدنان، 2000).

وتختلف أوليات البحث العلمي في هذه الدول عن الوضع السائد في الدول السابقة المتقدمة، ويرجع ذلك إلى اختلاف الظروف الاقتصادية ودرجة التقدم الاقتصادي واختلاف الإمكانات البحثية بين هذه الدول.

2- بالنسبة لمؤشرات تقدم البحث العلمي :

هناك بعض المؤشرات للبحث العلمي تعبر عن مستوى البحث العلمي في الدولة، وتتمثل هذه المؤشرات في مؤشر إجمالي الإنفاق على البحث العلمي، ونسبة هذا الإنفاق للدخل، ونصيب الفرد من هذا الإنفاق، ومؤشر عدد العلماء والمهندسين العاملين في مجال البحث العلمي. وسوف نستعرض بإيجاز هذه المؤشرات.

أ – إجمالي الإنفاق على البحث العلمي :

وفقًا لهذا المؤشر –وكما يتضح من الجدول(2)– نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر أعلى دول العالم في حجم الإنفاق المطلق على البحث العلمي، حيث بلغ هذا الحجم نحو 198789 مليون دولار عام 1998، وتأتي اليابان في المركز الثاني،

وبنسبة 37% من إجمالي المنفق في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم كندا والصين وألمانيا وبنسبة 27%، 20%، 17% على التوالي.

وفي بعض الدول النامية مثل الهند وتركيا وماليزيا، كان حجم هذا الإنفاق محدودًا، ولم تبلغ نسبته سوى 11%، 0.01%، 0.01% من إجمالي المنفق في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك على التوالي.

ب- نسبة الإنفاق على البحث العلمي :

تعتبر نسبة الإنفاق على البحث العلمي من الناتج المحلي الإجمالي من المؤشرات المهمة التي تدل على مدى إمكان تقدم البحث العلمي، وكما يتضح من الجدول (2) نجد السويد تحتل المركز الأول بنسبة 3.5% من الناتج المحلي الإجمالي، تليها اليابان بنسبة 3.5%، ثم الولايات المتحدة الأمريكية، بنسبة 2.73%، وألمانيا بنسبة 2.7%، وفرنسا بنسبة 2.45% من الناتج المحلي الإجمالي.

وفي معظم الدول النامية نجد نسبة الإنفاق على البحث تقل عن1%، كما هو الحال في الهند وماليزيا وتركيا، حيث بلغت هذه النسبة 0.8%،0.7%،0.5% على التوالي.

ج- نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي :

وفقًا لهذا المؤشر، وكما يتضح أيضًا من الجدول (2)، نجد أن اليابان تحتل المركز الأول وبمقدار 940 دولارًا وتليها في الترتيب الولايات المتحدة الأمريكية، وبمقدار 705 دولار، ثم السويد وبمقدار 695 دولار، واحتلت استراليا المركز الرابع، ثم ألمانيا في المركز الخامس، وبنحو 542 دولار للفرد عام 1998.

وفي معظم الدول النامية نجد أن نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي ضئيل للغاية، فقد بلغ نحو 75، 33، 17، 2 دولار في كل من تركيا وماليزيا وجنوب أفريقيا والهند، وذلك على التوالي.

د – عدد العلماء في مجال البحث العلمي :

وفقا لهذا المؤشر، وكما يتضح من الجدول السابق نجد أن اليابان أعلى الدول، حيث يصل فيها عدد العلماء والمهندسين العاملين في مجال البحث العلمي 6327 لكل مليون فرد من السكان، ثم تأتي بعد ذلك الولايات المتحدة الأمريكية والسويد وروسيا واستراليا في المركز الخامس، وبعدد 3170 لكل مليون فرد من السكان.

أما في الدول النامية، فنجد أن هذا المؤشر منخفض، فقد بلغ نحو 355 في الصين وبنسبة 2.6% فقط مما هو عليه في اليابان. وفي الهند بلغ نحو 160، وتركيا 264، وجنوب أفريقيا 944 لكل مليون فرد من السكان.

مما تقدم نجد أن الدول المتقدمة تمثل المراكز المتقدمة وفقًا لمؤشرات تقدم البحث العلمي، بينما الدول النامية تحتل مراكز متأخرة بالنسبة لهذه المؤشرات، مع وجود فجوة كبيرة بين الدول المتقدمة والدول النامية.

3- بالنسبة لتمويل البحث العلمي :

في الدول المتقدمة، تقوم الشركات بإنفاق أموال متزايدة على البحوث لتطوير المنتجات الجديدة. فإذا كانت الشركة تعمل في بلد ذي ضرائب منخفضة – مثل اليابان وسويسرا فهي تنفق من أموالها الخاصة. أما إذا كانت تعمل في بلد ذي ضرائب مرتفعة، مثل فرنسا أو ألمانيا، فهي تمارس ضغوطًا قاسية على الحكومة لتمويل البحث والتطوير، وبكلتا الطريقتين تضمن الشركات الناجحة في البلدان الغنية تلبية حاجاتها البحثية.

ويبين الجدول (3) نسب التمويل للبحث والتطوير بين القطاع العام والقطاع الخاص في عدد من الدول المتقدمة والنامية.

ويتضح من الجدول أن القطاع الخاص في الدول المتقدمة، يقوم بدور الممول الأكبر لأنشطة البحث والتطوير في الدول الصناعية، يليه القطاع العام والحكومات، التي

تقوم بدعم البحوث الأساسية وتدريب العلماء والمهندسين والفنيين على وجه الخصوص، تاركة جانب العلوم التطبيقية والتقنية إلى الصناعة والقطاع الخاص.

أما في الدول النامية فالاتجاه أن تقوم الحكومات بتمويل الجانب الأكبر من نفقات البحث والتطوير، يليها القطاع الخاص. ومن الواضح أن قيام الحكومات في الدول النامية بتمويل معظم نفقات البحث والتطوير إنما يعود إلى ضعف القطاعات الإنتاجية فيها عمومًا والصناعية على وجه الخصوص.

ويلاحظ أنه في معظم الدول النامية يتم تخصيص الأموال الحكومية للبحوث العلمية بصورة عشوائية، كما أن التقلبات في ميزانيات البحوث تضر باستمرارية المشروعات مما يزيد من انعدام الكفاءة، وهناك قلة من الدول النامية تقوم بتعزيز القدرة على البحوث وتضع لها أوليات واضحة، وتقرر أنظمة أفضل لتخصيص أموال البحوث الحكومية على أساس المراجعة الدقيقة (تقرير التنمية، 98-1999).

4- بالنسبة لعائد البحث العلمي :

قدرت بعض الدراسات (OECD, 2000) العائد على البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية، ففي الدول المتقدمة كل مليون دولار تنفق على البحث العلمي تحقق عائداً منظوراً يقدر بنحو 100 مليون دولار بالإضافة إلى العوائد غير المباشرة التي تستمر لفترة طويلة ويصعب تقديرها ومن هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وسنغافورة وألمانيا وكندا واستراليا وفرنسا والصين. ويرجع ذلك إلى أن معظم نتائج البحث العلمي يجد طريقه للتسويق الجيد في مختلف المجالات، كما أن نتائج نسبة كبيرة من البحث العلمي تتمثل في العلوم التكنولوجية المتقدمة.

وفي الدول النامية نجد أن العائد على البحث العلمي منخفض فكل مليون دولار تنفق على البحث العلمي تحقق عائدًا منظورًا قدره 10 مليون دولار، بالإضافة إلى العوائد غير المباشرة والتي يصعب تقديرها، ومن هذه الدول تركيا وماليزيا والهند، وفي عدد كبير من الدول النامية لم يتعد العائد خمسة ملايين دولار، كما هو الحال في اليونان

والبرتغال والمكسيك والبرازيل. ويرجع ذلك إلى القدرة المحدودة على الاستفادة من نتائج البحث العلمي.

مما تقدم نجد أن هناك فرقًا كبيرًا في مجال البحث العلمي بين الدول المتقدمة والدول النامية ويتمثل ذلك في اختلاف أوليات البحث العلمي واختلاف حجم الإنفاق على البحث العلمي ونسبته إلى الناتج المحلي الإجمالي ونصيب الفرد من هذا الإنفاق، وأيضًا الاختلاف الكبير في أسلوب التمويل والعوائد المحققة من البحث العلمي. وهذا يتطلب من الدول النامية – ومنها الدول العربية – ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره.

خامسًا : الأوضاع الراهنة للبحث العلمي في الدول العربية :

يشهد العالم العربي منذ سنوات عدة اهتمامات كبيرة بالبحث العلمي والدراسات ما بعد الجامعية، وانطلاقًا من هذا الاهتمام بدأت عمليات البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات والمؤسسات ومراكز البحوث العربية حاملة معها الكثير من الوعود والآمال والطموحات، لكن النتائج لم تكن بالصورة التي تفي بتلك الآمال والطموحات، وسوف تشير في هذا الجزء من الدراسة إلى واقع البحث العلمي ومعوقاته في الدول العربية:

1- واقع البحث العلمي في الدول العربية :

بالنظر إلى المجتمعات العربية، تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من تقدم أوجه النشاط العلمي وتزايد عدد العلماء والمفكرين لكن المؤسسات البحثية الموجودة لا تعمل بالكفاءة المرجوة التي تمكنها من الدخول في المنافسة مع دول العالم المتقدم. وبالرغم من أن العديد من الدول العربية قد أخذت الإجراءات للانضمام في ترتيبات دولية كمنظمة التجارة العالمية، لكن معظمها لم يأخذ في الاعتبار تهيئة مؤسساتها وأجهزتها التعليمية والتربوية والإدارية لتتناسب مع بيئة القرن الحادي والعشرين. ومن الطبيعي أن تكون هناك عواقب وخيمة لهذه الاندماجات، إذا لم تتم معالجة مواطن الضعف التي تعاني منه هذه الدول.

وبتفحص الوضع العام لحركة البحث العلمي بمعظم الدول العربية، نجده لا يعطي صورة مشرقة، وفي هذا الصدد يشير التقرير الاستراتيجي العربي (2000) وبعض الدراسات الأخرى إلى بعض المؤشرات عن العلم التكنولوجي كما يتضح مما يلي:

أ- ارتفع عدد الجامعات في الدول العربية في الأعوام الستة الأولى من التسعينيات من القرن الماضي من 116 جامعة إلى 175 جامعة، وبنسبة زيادة بلغت نحو 10% سنويًا، كما تزايدت الجامعات الخاصة لتمثل 28% من إجمالي الجامعات العربية في نهاية عام 1996. وقد ارتفعت نسبة الملتحقين بالتعليم العالي من الفئة العمرية ما بين 18 إلى 25 عام في معظم الدول العربية من 9% عام 1985 إلى 13% عام 1996، كما زاد طلبة الدراسات العليا من هذه الفئة العمرية من 3.4% إلى 4.1% عام 1996.

ب- على الرغم من زيادة إجمالي إعداد الجامعيين الذين يدرسون مناهج علمية وتكنولوجية، لكن نسبتهم إلى إجمالي الطلبة الجامعيين انخفضت بالنسبة لمستوى البكالوريوس، بينما ارتفعت قليلاً بالنسبة لمستوى كليات المجتمع، على أن هذا المتوسط يخفي تفاوتًا كبيرًا بين الأقطار العربية (شهاب الدين، 1998).

ج- يتباين نصيب الدراسات العلمية التكنولوجية من إجمالي المتدرجين بالتعليم العالي بين الدول العربية المختلفة، حيث يتراوح بين 56% في الجزائر وتونس، 25% في مصر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية وليبيا، 11% في اليمن، ولم تتعد نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) في التخصصات العلمية والتكنولوجية حوالي 5% من إجمالي الدارسين بالتعليم العالي على مدى الخمسة عشر عامًا الماضية في مختلف الدول العربية، وهي من أقل النسب العالمية في هذا المجال.

د - بالنسبة للإنفاق على البحث العلمي والذي يعتمد اعتمادًا يكاد يكون كليًا على الدول - وكما يتضح من الجدول رقم (4)- فإن ما تساهم به حكومات الدول العربية عامة محدود ودون مستوى الطموحات، ويتراوح ما بين 0.04%، 0.32% من إجمالي الدخل القومي، ومقارنة بالدول الصناعية (1.27، 2.91) والدول الآسيوية (0.14،

2.44) في المتوسط خلال الفترة 1990 – 1998 (اليونسكو، 1999) نجد أن المخصصات العربية لدعم البحوث العلمية متواضعة بدرجة كبيرة.

هـ- لا يختلف الوضع كثيرًا عند التمعن في باقي مؤشرات البحث العلمي في الأقطار العربية، فمثلاً لا يزال عدد المشتغلين بالبحوث العلمية متدنيًا بالنسبة لإجمالي القوى العاملة (متوسط 3، لكل ألف مقابل أكثر من 5 لكل ألف في معظم الدول الصناعية).

و – هناك بعض النجاحات الملحوظة، سواء على مستوى القطاعات (كقطاع الزراعة) أو على مستوى المؤسسات، من حيث القدرات والإمكانات والمخرجات، والأهم من ذلك المساهمة في التنمية الاقتصادية، سواء على مستوى القطاع أو الدولة، لكن هذه النجاحات تبقي استثناءات، غالبًا ما تعرضت لنكسات وتراجعات محبطة. كما نجد أيضًا أن هناك اتجاهات حديثة مشجعة نذكر منها لجوء إدارة بعض المؤسسات البحثية إلى انتهاج سياسات وآليات خاصة بها لتفعيل الطلب على مخرجاتها، مثل اللجوء إلى سياسات البحوث التعاقدية، وإنشاء مراكز لترويج الأعمال تعمل على مد جسور الصلة بين قطاع الأعمال والباحثين العلميين.

وفي كل الأحوال، فإن حصيلة جميع المؤشرات والدراسات تبين – بما لا يدع مجالا للشك – فشل السياسات والآليات " الفعلية " (وهي غالبًا غير موجودة أصلاً) في خلق روابط فعالة ومتينة مع قطاع الأعمال، تؤدي إلى تنميته، مما يمكن أن يؤدي بدوره إلى تنشيط وتفعيل قطاع العلوم والتكنولوجيا.

ويبدو هذا جليًا من غياب دور القطاع الخاص (أو قطاع الأعمال)، سواء من حيث تمويل أنشطة البحث العلمي أو تنفيذها. وهذا يعني استمرار الاعتماد بشكل شبه كلي على استيراد التكنولوجيا المطلوبة في أنشطة قطاع الأعمال، مما يشكل هدرًا للاستثمار المتراكم في بناء القدرات العلمية والتكنولوجية، وعدم الاستفادة من مخرجاتها.

2- معوقات البحث العلمي في الدول العربية :

يمكن تلخيص العقبات الرئيسة التي تحد من النمو الفعال لمؤسسات العلم والتكنولوجيا، وعلى الأخص مراكز البحث العلمي، وتحول دون قيامها بدورها المطلوب في دعم ونجاح خطط التنمية في الدول العربية فيما يلي :

أ- غياب السياسات الوطنية العملية والفعالة لربط وتكامل المؤسسات العلمية والتكنولوجية، وعلى الأخص مؤسسات البحث العلمي، بالتنمية الاقتصادية بشكل عام ولتلبية الطلب على أنشطتها من قطاع الأعمال على وجه الخصوص. وهذا يعكس بدوره نقصًا بارزًا في سياسات وخطط التنمية الاقتصادية. هذا بالإضافة إلى التغير المتكرر في السياسات والتوجهات والخطط، إن وجدت.

ب- هناك معوقات إدارية وتنظيمية تتمثل في ضعف اهتمام الإدارة العليا بنشاط البحث والتطوير، وسيطرة الجهات الأجنبية على المعرفة في قطاع الصناعة، وعدم توافر المعلومات اللازمة للبحث العلمي. هذا بالإضافة إلى عدم وجود خطط مستقبلية وبرامج لتطوير إدارات البحوث العلمية، وأيضًا عدم إدراك الشركات المحلية بالفوائد التي تعود عليها من البحث والتطوير (رحيم، 2000).

ج- توجد معوقات بشرية، وأهم مصادرها نقص الموارد البشرية المتخصصة للعمل في مجال البحث والتطوير، وصعوبة الحصول على الكوادر العلمية المتخصصة للعمل في مجال البحث والتطوير، وعدم وجود حوافز مالية للعاملين في هذا المجال، هذا بالإضافة إلى نقص الأجهزة الحديثة التي تساهم في تحقيق أهداف البحث والتطوير في الشركات المحلية أوعدم توافر معاهد فنية متخصصة لتدريب الكوادر البشرية على ممارسة البحث العلمي بصورة فعالة.

د- معوقات مالية، وتتمثل في ضآلة المبالغ المنفقة على البحث والتطوير، وارتفاع تكلفة البحث والتطوير، وعدم القدرة المالية لبعض الشركات للإنفاق على مشاريع وبرامج البحث والتطوير.

هـ- صعوبات تواجه البحوث الإدارية، منها توقف عملية البحث الإداري على المجهودات الفردية للباحثين، وعزوف الباحثين، والذي يرجع أساسًا إلى عدم كفاية مصادر تمويل البحوث الإدارية، هذا بالإضافة إلى عزلة الإدارة العمومية وانغلاقها في وجه البحث والباحثين بحجة تسترها وراء فكرة السر المهني، هذا بالإضافة إلى ضعف إيمان الحكومات بأهمية البحوث الإدارية وعلاقتها بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية والفكرية، واعتماد هذه الحكومات على نتائج البحوث الأجنبية لتطوير قدرات مجتمعاتها الإدارية والاقتصادية والخدمية (الصفدي، 2001).

سادسًا: الدور المتوقع للبحوث العلمية في التنمية الإدارية للجهاز الحكومي والمؤسسات العامة والخاصة العربية :

يلعب البحث العلمي دورًا محوريًا في الإدارة فكريًا وعمليًا، والبحوث والدراسات العلمية في مجال الإدارة لم تعد ذات طبيعة استطلاعية ووصفية فقط، بل أخذت أيضًا منحى تجريبيًا عمليًا، ولم تنحصر في البحوث المكتبية، بل اتجهت نحو ميادين العمل والممارسة، وعملت على رصد الظواهر المتصلة بالأداء الفعلي وتحليل هذه الظواهر وتفسيرها ووضع الحلول المناسبة لها، وهكذا نتجت عن ذلك الجهد البحثي ثمرات علمية في غاية الأهمية، منها نظريًا الإدارة الحديثة وتطبيقاتها والمناهج والمداخل الحديثة، مثل الإدارة بالأهداف، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، وغير ذلك من تقنيات قياس العمل وتحليله وتخطيطه (عوض، 2001).

وفي المجال الإداري أسفر تطبيق نتائج البحث العلمي عن رفع الكفاءة الإدارية في الكثير من المجالات. والتي نذكر منها ما يلي: (حرب، 2001) :

1- لم يقتصر دور البحث العلمي واستخدام التكنولوجيا المتطورة على تخطيط وتنفيذ وظيفة الإنتاج، ولكن هذا الاستخدام مجمل وظائف المشروع، ففي إطار وظيفة التسويق والتي تعتبر حاليًا من الوظائف المهمة جدًا للمؤسسات المختلفة، نجد أن إنجاز هذه الوظيفة يعتمد بشكل أساسي على استخدام التكنولوجيا في إدارة عناصر المزيج

التسويقي ورسم استراتيجيات الترويج والإعلان، وخطط أصناف السلع المطلوبة في الأسواق، ومعالجة وتحديد قنوات التوزيع، ووضع سياسات التسعير لأصناف السلع المختلفة في جميع الأسواق.

2- فيما يتعلق بالإدارة المالية نجد أن دور البحث العلمي والتطور التكنولوجي قد تمثل في ظهور الحاسب، والذي يعتبر – حاليًا – يعتبر الأداة الفعالة التي تحدد نجاح الإدارة المالية في إدارة كل ما يتعلق بالسيولة والنقدية والحركات المالية المتعلقة بأنشطة المؤسسات والشركات ووضع الميزانيات التي تعكس واقع الشركات أو التنبؤ الاقتصادي المتعلق بمستويات الأسعار والأجور والفائدة، وإنجاز العمليات الخاصة بالتخطيط المالي، وتقويم الأداء الاستثماري الحالي والمتوقع، وتحليل طرق التمويل المتاحة، وحركة الأسهم والسندات... إلخ.

3- مكَّن البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من إدخال وتطبيق أساليب نظم المعلومات كأسلوب عمل جديد لرفع كفاءة وفاعلية العمل الإداري، وقد ساعدت هذه النظم في إنجاز مهام التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، وتوفير نظم السيطرة أو معالجة البيانات المتعلقة بوظيفة التسويق والإنتاج والعمليات والموارد البشرية والأعمال المحاسبية في منظمات الأعمال.

4- حقق البحث العلمي والتطور التكنولوجي – من خلال الفكر الإداري المعلوماتي – للمدراء أحلامهم في ضبط المعلومات وسهولة معالجتها وإعدادها في شكل تقارير تفيد في تسريع الحركة الإدارية وقراراتها، ووثوقية التعامل مع كم هائل من المعلومات، وساعدت هذه المعلومات في معالجة الترهل الإداري، وجعلت الأنظمة الإدارية جسمًا إلكترونيًا متصلاً من خلال شبكات الحاسبات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين كل الأقسام الإدارية حسب الاختصاص.

وبعد استعراض هذا الجزء من تطبيق نتائج البحث العلمي في المجالات الإدارية، نوضح أهم الآثار الإيجابية المتوقعة للبحوث العلمية على الإدارة العربية في مجالات مختلفة تعاني من عدم الكفاءة، ومن أهم الآثار ما يلي:

1- رفع كفاءة الإدارة العربية في المؤسسات الخاصة، وذلك في مجالات عديدة منها تأكيد الجودة والتدريب المستمر للعاملين، وتنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة، والتوجه الإنتاجي والتسويقي الفاعل، والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والمحلية الإقليمية والعالمية، هذا بالإضافة إلى إثراء الإدارة العربية بأفكار عالمية جديدة يمكن تطويعها ثقافيًا وفنيًا وإداريًا كمداخل وحلول ناجحة.

2- إمكان تطوير الهيكل التنظيمي للأجهزة في هذه الدول وفقًا لأحدث الأساليب العلمية، وبالصورة التي تسمح بالقضاء على التضارب في الاختصاصات وتنازع السلطات.

3- تخطيط القوة العاملة بالأجهزة الحكومية والقضاء على ظاهرة تضخم العاملين بالجهاز الحكومي، ترشيدًا للنفقات من جهة، وتبسيطًا للإجراءات من جهة أخرى.

4- رفع المستوى العلمي والعملي للعاملين بالمؤسسات الخاصة والعامة والجهاز الحكومي.

5- تطوير القوانين واللوائح المالية والإدارية، والتي سوف تصبح مبسطة وواضحة لا لبس فيها أو غموض، وخالية من التعقيد والتطويل في الإجراءات، وتكون متلائمة مع الإنتاج الحديث الذي يتميز بالمصانع الضخمة والإنتاج الوفير والآلية.

6- إمكان ربط الأجر بالإنتاج وبالتالي لا تزيد الأجور بمعدلات أكبر من معدلات زيادة الإنتاج، وبالتالي لا تحدث ارتفاعات كبيرة في الأسعار.

7- نشر الوعي الإداري عن طريق نشر نتائج البحوث، من خلال الندوات الموجهة للقيادات الإدارية، وإصدار البحوث، وتزويد الجهات الحكومية بنسخ البحوث التي لم يتوافر لها فرص النشر.

سابعا : الخاتمــة والتوصيــات :

مما تقدم نجد أنه في الجزء الأول تم توضيح فلسفة السوق والمهارات والخبرات الإدارية، التي يجب أن يتحلى بها القائمون على إدارة المؤسسات المختلفة في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق، كما تم استعراض الدور المتوقع للدولة في ظل هذا التوجه، من حيث إقامة المشروعات الأساسية وتوفير مناخ جيد للاستثمار، وعلاج اختلالات الاقتصاد الحر.

وفي الجزء الثاني تم التعرف على واقع وقدرة الإدارة في الوطن العربي، ووجدنا أنها إدارة قاصرة عن مواجهة تحديات التوجه نحو اقتصاد السوق والعولمة، وبذلك تكون هذه الإدارة مطالبة باكتساب مهارات إدارية عالية لمواجهة المنافسة الإدارية العالمية وإمكان التعامل مع الجنسيات والثقافات المختلفة، وأنه يمكن للبحث العلمي المساعدة في الوصول لهذه الأهداف.

وفي الجزء الثالث، تم توضيح مفهوم البحث العلمي وتصنيف أنشطته والمتمثلة في البحوث الأساسية والبحوث التطبيقية والتطويرية والمساعدة، وأيضًا متطلبات ومستلزمات البحث العلمي والمتمثلة في استقطاب القوى البشرية وتنميتها، وتوفير المناخ العلمي، وتوفير خدمات المعلومات العلمية والتقنية، وأيضًا تشجيع النشر العلمي والعمل على تطبيق نتائج الأبحاث العلمية.

أما في الجزء الرابع، فقد تم توضيح الفرق بين البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية، ووجدنا أن هناك اختلافات في أوليات البحث العلمي، ومؤشرات تقدم البحث العلمي وتمويله، وأيضًا بالنسبة لعائد البحث العلمي.

وفي الجزء الخامس تم استعراض الأوضاع الراهنة للبحث العلمي في الدول العربية، من حيث واقعه، ومعوقاته، كما أشرنا في الجزء السادس إلى الدور المتوقع للبحوث العلمية في التنمية الإدارية العربية، والذي أصبح يأخذ منحنى تجريبيًا وعمليًا وله نتائجه وآثاره البارزة في مجالات التسويق والإدارة المالية ونظم المعلومات.

ومع قناعة الباحث الكبيرة بأهمية البحث العلمي في زيادة الكفاءة في المجالات الإدارية، وفي مجال المساهمة في النمو الاقتصادي، وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساهمة في التقدم العلمي للدول العربية، فإنه يرى ضرورة الأخذ في الاعتبار بعض الأمور التي يمكن أن ترفع من فاعلية البحث العلمي في تحقيق الأهداف السابقة، ومن هذه الأمور أو التوصيات ما يلي :

1- إنشاء مراكز للعلم والتكنولوجيا تعمل بنظرية فريق العمل برؤية واضحة، تقوم بالتقاط الشباب النابهين في العالم العربي، لرفع العلم والتكنولوجيا، ليس للعلم والبحث فقط، ولكن أيضًا لبناء القاعدة الصناعية والزراعية والتكنولوجية والإدارية العربية.

2- اعتماد الدول العربية على نتائج البحوث الإدارية والدراسات الحديثة في الدول المتقدمة قد يغطي حاجة حالية للسيطرة والإدارة على بعض القطاعات الاقتصادية والإدارية والبيئية من حيث الأدوات والوسائل، ولكنه لا يتناسب مع طموحات الدول العربية للتحول من التبعية للدول الأخرى، لذلك لابد من العودة لواقع الدول العربية وبيئتها والاستفادة من خبرة البحث الإداري في الدول المتقدمة لدعم البحث العلمي وقولبته، بما يتناسب مع تطور حضارتنا وعقائدنا ومجتمعاتنا، كما فعل كثير من الدول مثل اليابان والصين وكوريا.

3- ضرورة التطوير المستمر والشامل لجميع عناصر البحث العلمي، فالوصول إلى بحوث علمية نافعة يتطلب خلق المناخ العلمي الصحيح والملائم، ونقل فعاليات البحث العلمي لجميع الدول العربية أو تطبيع إمكاناتها الفكرية وعلى مختلف المستويات، لخدمة البحث الإداري، ووضعها في قالب مخطط ومدروس بهدف الخروج من الشكل التقليدي للعلوم الذاتية والانطلاق إلى الشكل الفاعل، والنشط للعلوم الحديثة التي نحتاج إلى الكثير منها، وخاصة ما يرتبط بالإدارة والاقتصاد والمعلوماتية.

4- وضع خطة البحوث العلمية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحيث تقلل من البحوث النظرية وتزيد في ميزانية البحوث التطبيقية وعددها في الحقول المعرفية ضعيفة

التطور في الدول العربية مثل نظم المعلومات الإدارية وبحوث العمليات ونظرية القرارات... إلخ.

5- توجيه البحوث العلمية الإدارية للجوانب التطبيقية بما ينفع المجتمعات والاقتصادات العربية، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأساليب الكمية الحديثة في رفع مستواها.

6- تشجيع الباحثين في الجهاز الإداري للدولة على المشاركة في الفرق البحثية، بما يساعد على تفعيل النشاط البحثي على مستوى الدولة.

7- تقديم العون الفني والإداري للباحثين، ويشمل ذلك المشورة في تصميم أدوات جمع البيانات، والتحديد السليم للمجتمع والعينة والمساعدة في جمع المعلومات الميدانية والتفريغ الإحصائي والمشورة في إجراءات التحليل الإحصائي واختيار الاختبارات.

8- رفع كفاءة الإنفاق الوطني في مجالات البحث العلمي وذلك من خلال الإنتاج العلمي المتميز، وفق أطر وبرامج وطنية هادفة وكفاءة عالية، توفر إمكان نقل المعارف والتقنيات وتوطينها في القطاعات الإنتاجية المختلفة.

9- بالنسبة لتمويل البحث العلمي، هناك مصادر عديدة للتمويل، منها التمويل الذي تقدمه الدول والتمويل الذي يقدمه القطاع الخاص، وأيضًا التمويل من خلال المساعدات الدولية، ويرى الباحث أنه بالنسبة لظروف الدول العربية لابد من التركيز على المصدرين الأول والثاني، فالدولة مهيأة أن تزيد من حجم إنفاقها على البحث العلمي، كما أن القطاع الخاص يجب أن يعمل على زيادة مساهمته في هذا المجال، حتى لو أدى الأمر إلى قيام الدولة بسن التشريعات التي توجه وترغم المؤسسات الخاصة على المساهمة المالية في تغطية نفقات البحث والتطوير، فهناك الكثير من المؤسسات الخاصة تتمتع بوضع احتكاري وحماية جمركية وتحقيق أرباح وفيرة ولابد أن تساهم في عملية تمويل البحث العلمي.

المــــراجــــع

أولاً: المراجع العربية

1- أبو شنب، جمال. ***العلم والتكنولوجيا والمجتمع***. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1999.

2- البعيز، إبراهيم بن عبد العزيز. ***اقتصاديات البحث العلمي، ندوة البحث العلمي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الواقع والمعوقات والتطلعات***. الرياض: [د.ن]، 2000.

3- التقرير الاستراتيجي العربي. ط 2. القاهرة: مؤسسة الأهرام، 2000.

4- أحمد، عبدالرحمن يسري. ***دور الدولة في تنمية الصادرات في إطار الظروف المعاصرة***. القاهرة: [د.ن]، 1999.

5- الدباغ، عبدالله عيسى. ***ورقة عمل مقدمة إلى ندوة تطوير العلاقة بين المصانع الوطنية ومراكز البحث العلمي في المملكة العربية السعودية***. الدمام: [د.ن]، 1988.

6- السلطان، يوسف. ***دراسة عن واقع البحث العلمي والدراسات والاستشارات في دولة الكويت***، الكويت: المجلس الأعلى للتخطيط، 1998.

7- الصفدي، محمد. البحث العلمي والتنمية الإدارية في الوطن العربي، الواقع والتطلعات المستقبلية، ***المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر***. مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

8- العبيد، عبدالرحمن صالح. ***تجربة سابك في مجال أولويات البحث والتطوير في الصناعة، وقائع ندوة تخطيط وإدارة البحوث***. السعودية: مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، 1419هـــ.

9- العدل، محمد رضا. ***الاقتصـــاد الكـــلي، تحليل متقدم***، القاهرة: [د.ن]، 2001.

10- النعيمي، طه. البحث العلمي والتنمية المستدامة في الوطن العربي. ***مجلة أبحاث البيئة المستدامة***، مج 1، 5-23، 1997.

11- اليونسكو، ، ***الكتاب السنوي لإحصائيات اليونسكو، الباب الخامس***. باريس: اليونسكو، 1999.

12- العوض، أحمد. تجربة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان. ***المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر***. مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

13- بديوي، أحمد زكي. ***معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية***. بيروت: مكتبة لبنان، 1987.

14- البنك الدولي. ***تقرير عن التنمية في العالم***، 1999/98.

15- حافظ، سعد. سياسات التكيف وآليات السوق. ***المجلة المصرية للتنمية والتخطيط***. القاهرة: معهد التخطيط القومي، 1994.

16- حرب، بيان هاني. البحث العلمي ودوره في رفع مستوى الأداء الإداري (التجربة السورية)، *المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر*. مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001

17- ديكنسون، جون. *العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث*. ترجمة : شعبة الترجمة باليونسكو/باريس. (سلسلة عالم المعرفة، 112). الكويت :المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1987.

18- رحيم، حبيب الله بن محمد. معوقات نشاط البحث والتطوير في المنشآت الصناعية السعودية. *ندوة البحث العلمي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الواقع والمعوقات والتطلعات*، 2000.

19- زحلان، أنطوان. *العرب وتحديات العلم والثقافة*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1999.

20- شهاب الدين، عدنان. *رؤية كلية العلم والتكنولوجيا ولدور مراكز البحث العلمي في خطط التنمية*. القاهرة، 1998.

21- عبدالبر، عبدالحميد صديق. دور الدولة في ظل سياسات الإصلاح الاقتصادي. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. القاهرة: جامعة عين شمس، 1998، ص 45.

22- لطفي، علي. *دراسات في التنمية الاقتصادية*. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000.

23- لطفي، علي. دور الدولة في ظل الاقتصاد الحر، القاهرة، *مؤتمر الجمعية المصرية للاقتصاد والتشريع*، 2000.

24- متولي، أبو بكر. دور الدولة في الاقتصاد الإسلامي. *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*. القاهرة: الهيئة القومية للتخطيط والتنمية،1994.

25- مصطفى، أحمد سيد. *تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي* القاهرة: المؤلف، 1999.

26- موسى، أحمد رشاد. *دور الدولة في النظام الاقتصادي المعاصر، مؤتمر دور الدولة في ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة*. القاهرة: [د.ن]، 1999.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Bae, Z.T., ***Planning and Management of Research Projects: Lesson from Han projects in Korea***, Riyadh, 1998, PP. 33-60.

2. Larson, F. American Association for the Advancement of Scince (Ed.) ***AAAS Report***, 1999

3. ***Organization for Economic Cooperation and Development***, Center Studies – Science and Technology Indicators, 2000.

4. Schacht, N., ***Research, Development and Innovation in Germany Proceedings of the Research Planning and Management Symposium***, 16-18. Nov. 1998, Riyadh-KACST-1998, PP. 83-94.

جدول رقم (1)

الأهمية النسبية للقطاع الصناعي في بعض الدول المتقدمة

في تمويل مشاريع البحوث والتطوير

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	المتوسط
فرنسا	46.6	47.0	48.7	48.3	48.5	–	–	47.83
ألمانيا	61.7	61.5	60.9	61.1	60.8	61.6	62.9	61.5
اليابان	71.1	68.3	68.2	67.1	73.4	74.0	–	70.33
بريطانيا	50.9	51.5	48.0	48.0	47.2	49.5	–	61.2
الولايات المتحدة	58.3	58.3	58.7	60.4	62.7	64.3	65.7	61.2
المتوسط	57.72	57.3	57.32	56.98	58.52	62.23	64.3	58.07

Source: Coalition for Biomedical and Health Research, 1999.

جدول رقم (2)

مؤشرات الإنفاق على البحث العلمي لأهم دول العالم عام 1998

الدولة	الإنفاق على البحث العلمي مليون دولار	نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي بالدولار	نسبة الإنفاق إلى الناتج المحلي الإجمالي	عدد العلماء والمهندسين في مجال البحث العلمي لكل مليون من السكان
الولايات المتحدة الأمريكية	198789	2.75	705	3746
كندا	54352	1.90	294	2678
السويد	6003	3.70	695	3732
انجلترا	18034	2.40	426	2575
ألمانيا	32859	2.70	542	2852
فرنسا	24343	2.50	508	2593
روسيا	14294	1.00	316	3528
اليابان	73130	3.20	940	6327
الصين	39590	0.90	4	355
الهند	21722	0.90	2	160
ماليزيا	1019	0.60	33	190
تركيا	1166	0.70	75	264
جنوب أفريقيا	7385	0.84	17	944

Source: Organization for Economic Cooperation and Development. Development center studies (science and technology indicators) 1990-2000.

جدول رقم (3)

المساهمة النسبية للقطاع العام والخاص في تمويل البحث العلمي والتطوير

لبعض الدول المتقدمة والنامية

الدولة	قطاع عام	قطاع خاص	الدولة	قطاع عام	قطاع خاص
اليابان	%18	%82	فنزويلا	%100	لا يوجد
سويسرا	%28	%67	الأرجنتين	%84	%16
إنجلترا	%33	%52	هونغ كونغ	%91	%9
ألمانيا	%37	%62	الهند	%93	%7
كندا	%30	%70	تايلاند	%79	%27
استراليا	%48	%52	المكسيك	%73	%27
نيوزيلنده	%55	%45	ماليزيا	%53	%47
كوريا الجنوبية	%15	%85			

Source: Unisco Statistical Year Book, 1998.

جدول رقم (4)

الأهمية النسبية للإنفاق على البحث العلمي

من إجمالي الدخل المحلي لبعض الدول العربية

العام	مصر	تونس	الأردن	الكويت	قطر
1990	0.70	0.30	0.11	0.27	0.50
1991	0.70	0.32	0.14	0.27	0.07
1992	0.20	0.30	0.17	0.27	0.06
1993	0.20	0.33	0.28	0.27	0.03
1994	0.22	0.33	0.28	0.23	0.04
1995	0.22	0.32	0.27	0.20	0.03
1996	0.22	0.33	0.27	0.16	0.03
1997	0.22	0.33	0.27	0.16	0.01
1998	0.22	0.33	0.27	0.16	0.01
المتوسط	0.32	0.32	0.23	0.22	0.04

المصدر: كتاب احصائيات اليونسكو السنوي، 1999.

Scientific Research and Development of the Arabic Administration Under Conversion to Market Economy

Dr. Ramadan Al-Sharrah
Assistant Prof.
Faculty of Commercial Studies, Kuwait

Abstract

Non interest to the Arabic countries to dedicate a considerable percentage of their national income to scientific research and technological advancement makes them lag behind in this field, which in turn results in the backwardness of the industrial and service fields Further they will become dependent on the developed countries in the technical and economic fields.

While it is commonly accepted that the industrial sector is considered as one of the most important productive sectors that require scientific research in order to develop and improve the level of performance, to overcome the technical problems and to reinforce the competitive power, yet the administrative sector is also in dire need to development and modernization in order to perform its mission under the scientific, technological and informational revolution, globalization and conversion to market economy and international competition.

In this respect this study designs to investigate the importance of the scientific research and its role in the development of the Arabic administration, to probe the role of the scientific research institutions and its ability to employ the outcomes of the researches in order to improve and serve the Arabic administration and to achieve the objectives of the development in these countries. It also designs to investigate the following topics:

The concept of scientific research, classification of its different activities and requirements, the priorities of the scientific research, the economic importance of the scientific research, the importance of the role of the governmental bodies under the conversion to the market economy, the current position of the scientific research in the Arab countries, the actual position of the administration in the governmental bodies, public and private Arabic institutions, the expected role of the scientific researches in the administrative development of the government bodies, public and private institutions. Finally a set of recommendations has been made pursuant to the analysis derived from the study.

عـرض كتـاب



الاقتصـاد العـربي
في عصـر العولمة

حازم الببلاوي
الناشر
مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية
الإمارات العربية المتحدة ٢٠٠٣

ينطلق هذا الكتاب الذي صدر مؤخراً عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية بدولة الإمارات العربية المتحدة من فكرة أساسية وهي أنه إذا كان لا يمكن الحديث – في ظل المعطيات القائمة ومحدودية العلاقات الاقتصادية العربية البينية – عن الاقتصاد العربي بوصفه حقيقة اقتصادية مترابطة ومتفاعلة عضوياً ككيان اقتصادي متكامل، فإنه لا يمكن في الوقت ذاته إغفال أوجه الشبه والترابط بين الاقتصادات العربية أو بعضها على الأقل (مثل اقتصادات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية)؛ فضلاً عن وجود بعض مظاهر التقارب الاقتصادي التي نجحت بدرجات متفاوتة؛ مثل انتقال العمالة بين الدول العربية وتحويلاتهم المالية. فالقول بأنه لا يوجد اقتصاد عربي ككيان "قائم" لا يمنع – في ظل ضرورات التكتل التي تفرضها العولمة – من الاعتقاد في إمكان تحقق ذلك في المستقبل؛ فالاقتصاد العربي من هذه الناحية "كيان كامن".

وإذا كان تعبير "الاقتصاد العربي" يثير قدراً من الاختلاط والإبهام، فإن تعبير "عصر العولمة" ليس بأفضل حالاً، فالحديث عن عصر العولمة يعطي انطباعاً بأن هناك شيئاً جديداً قد بدأ، وأن له تاريخاً محدداً بحيث يمكن أن نتحدث عما قبل العولمة أو ما بعدها، والحقيقة أنه لا يوجد اتفاق على المقصود بهذا الاصطلاح الذي بدأ استخدامه في انتهاء الحرب الباردة للتعبير عن تغير في ميزان القوى الدولية عقب انهيار الاتحاد السوفيتي، أما مضمون هذا التعبير فيختلف من كاتب إلى آخر؛ فبعضهم يرى فيه ظاهرة تكنولوجية بالدرجة الأولى مرتبطة بأساليب الإنتاج في الصناعة والاتصالات والمعلومات، والبعض الآخر يرى فيه تعبيراً سياسياً عن هيمنة النموذج الأمريكي وقيمه على العالم،

وإذا كانت الحقيقة تجمع بين هذا وذاك، فإن الاختلاف يظهر أيضاً حول ما إذا كان ما يسمى بالعولمة هو شيئاً جديداً، هل هو انقطاع في التاريخ، أم مجرد استمرار لتطور بعيد وقديم يجد جذوره في الماضي، بحيث يكون ما نراه اليوم على السطح ليس إلا تعبيراً عن واقع عاش معنا لفترات طويلة؟ ومن هنا لا يمكن القطع بأن العولمة قد بدأت في تاريخ محدد، قبله كنا نعيش في عصر "ما قبل العولمة" وبعده في عصر "العولمة" بل إن العولمة تنتشر بدرجات متفاوتة بين أجزاء المعمورة؛ فضلاً عن أنها تتعايش في البقعة نفسها مع أوضاع وتقاليد سابقة، وهكذا يتضح أن العولمة تعبير فضفاض يسمح بمناقشة كل شئ ولا يمنع من تجنب أي شئ.

ولكل ما تقدم فإن موضوع "الاقتصاد العربي في عصر العولمة" لا يبدو موضوعاً واضح المعالم، بل إنه يمكن أن يعالج بطرق مختلفة ومتعددة وفقاً لطبيعة الباحثين الذين يتناولونه، ومن هنا فإنه من الضروري أن يبدأ الباحث بتحديد فهمه لحدود الموضوع، وما يرى التعرض له وما يفضل التجاوز عنه، وأسباب هذا الاختيار. وبطبيعة الحال فإن هذا الاختيار يتوقف على الموقف الذي يحدده الباحث من مفهوم "العولمة" وحدود هذا المفهوم وإطاره، لكي يتناول من خلاله الوضع في الاقتصاد العربي. ويتحدد هذا الموقف لكل باحث في ضوء العديد من الاعتبارات الموضوعية والتفضيلات الشخصية، ولكن هناك أيضاً "التكوين" وأحياناً "التشويه" المهني، فإذا كان الباحث اقتصادياً غلبت الناحية الاقتصادية على تحليلاته؛ تماماً كما تغلب الناحية السياسية على الباحث المتخصص في علم السياسة والناحية الاجتماعية على المتخصص في علم الاجتماع، وهكذا.

من هنا، فإن معالجة الموضوع لا تخلو من الاعتبارات الشخصية، وقد غلبت الناحية الاقتصادية على التحليلات المتضمنة في هذا الكتاب نظراً لأن الباحث اقتصادي في تكوينه العلمي، ولكن هذا لا يعني في المقابل أن جوانب التحليل الأخرى السياسية والتاريخية والثقافية قد غابت تماماً؛ فتلك أمور لا يمكن تجاوزها لفهم الاقتصاد نفسه، وخاصة عندما يكون الحديث عن الاقتصاد السياسي لنطاق إقليمي محدد كالنطاق العربي.

في ضوء ما تقدم حول طبيعة الموضوع، فقد تم تقسيم الكتاب إلى ثلاثة فصول: الأول" عن الاقتصادات العربية"، والثاني "عن العولمة"، والثالث "تطلعات وتحديات أمام الاقتصاد العربي".

يغلب على الفصل الأول الجانب الوصفي؛ فهو سرد لأوضاع الاقتصادات العربية، وبطبيعة الأحوال فإن هذا الاستعراض لا ينبغي أن يقتصر على سنة واحدة، بل يقدم أيضاً اتجاهات عامة لشكل الموارد والإنتاج والعلاقات الخارجية، البينية والعالمية، والغرض من هذا الفصل السردي هو إرساء ما يمكن أن يطلق عليه الشـــروط المبدئيـــة (Initial Conditions)، فالتطور محكوم عادة بأمرين؛ الشروط المبدئية وقوانين الحركة والتغيير، أما الشروط المبدئية فهي تحدد شكل وطبيعة نقطة البداية، وأما قوانين الحركة والتغيير فهي تتوقف على السياسات والمؤسسات القائمة، ولكن هذه السياسات والمؤسسات، مهما بلغت كفاءة التصميم، فإنها لا تستطيع أن تتجاوز هذه الشروط المبدئية؛ فهي نقطة البداية التي تحدد المسار، وخاصة في المدة القصيرة. أما في المدة الطويلة فإن العبرة تكون لقوانين الحركة والتغيير.

وإذا كان الفصل الأول هو إرساء خلفية عامة عن أوضاع الاقتصادات العربية، فإن الفصل الثاني يحاول أن يستخلص أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في الاقتصاد الدولي، وذلك فيما يطلق عليه أحياناً "العولمة"، ويهدف هذا الفصل إلى إعطاء صورة وضعية (Positive) عما يحدث في العالم، وخاصة نتيجة التطورات التكنولوجية الحديثة وأثرها في المعلومات الاقتصادية الدولية، وذلك بصرف النظر عن الحكم عليها، فالغرض من هذا الفصل هو إدراك ما يحدث والتطورات والاتجاهات، وليس الغرض هو الحكم عليها بأنها خير أو شر، فذلك أمر يرجع إلى قيم ومعتقدات كل فرد، وفي جميع الأحوال فإن الفرد مطالب – قبل الحكم التقويمي – بأن يدرك ما يحدث على أرض الواقع وحجمه واتجاهاته، وبعد ذلك له أن يتخذ الموقف أو الحكم الذي يراه محققاً للمصالح والمبادئ التي يؤمن بها.

وأخيراً يأتي الفصل الثالث في محاولة لإثارة عدد من القضايا التي تطرح نفسها على الدول العربية إزاء ما يحدث حولنا في العالم، وفي حين أن الفصلين الأول والثاني تغلب عليهما درجة أكبر من الموضوعية – إلى حد ما – سواء من حيث وصف أوضاع الاقتصادات العربية أو من حيث محاولة استخلاص أهم التطورات العالمية المعاصرة، فإن الفصل الثالث لا يخلو من قدر من الإنتقاء الشخصي لبعض القضايا المهمة، أو حتى من المضاربات التأملية، وهذا هو بالتحديد دور المفكر، حيث لا يستطيع أن يقدم إلا بعض تصوراته، وربما آماله، أما أصحاب القرار من رجال السياسة ورجال الأعمال والمؤسسات في الداخل والخارج، فإن لهم منطقاً آخر، قد نختلف معه، ولكنه دائماً أكثر فاعلية من تأملات المفكرين.

ليس من المتوقع أن يجد القارئ في هذا الكتاب كل ما يتطلع إلى أن يسمعه عن الاقتصاد العربي، فهناك بالضرورة تفصيلات وجوانب لم تجد طريقها إلى صفحات الفصل الأول، وبالمثل فإن ما يتعرض له الكتاب عن "العولمة" لا يعدو أن يكون صورة عامة إجمالية تغفل بالضرورة جوانب لم تجد مكانها الكافي فيه، وأخيراً، فإن الفصل الأخير لن يكون القول الفصل في كل التحديات التي تواجه الاقتصاد العربي في ظل "العولمة"، وإنما هو مجرد استعراض لبعض القضايا الرئيسية وإن أهمل قضايا أخرى قد لا تقل أهمية.

وإذا كان الكتاب لا يدعي أنه يغطي كل هذه الجوانب، فإنه بالمقابل يزعم أنه يتناول معظم هذه الأمور بشكل عام وإجمالي، بما يعطي الصورة العامة وإن اختلفت بعض التفاصيل، فالكتاب يحقق أهدافه إذا خلص القارئ بعد الانتهاء منه إلى الإحاطة بأهم خصائص الاقتصاد العربي ونقاط الضعف والقوة فيه، وإذا أدرك أهم الاتجاهات التي تحرك الاقتصاد العالمي سواء في جانبه التكنولوجي أو المؤسسي، وأصبح بالتالي قادراً على تحديد التحديات والفرص أمام العالم العربي، ليس في تفصيلاتها، وإنما فقط في أهم توجهاتها العامة، وأن يكون القارئ لنفسه بالتالي تصوراً متفقاً أو مختلفاً مع ما جاء في صفحات هذا الكتاب.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية- وهران.

مديرة النشر:
نورية بنغبريط رمعون
لجنة التحرير:
فوزي عادل ، عمارة بكوش
أحمد بن نعوم ، عابد بن جليد
صادق بن قادة ، عمر لرجان
نذير معروف، حسن رمعون،
فؤاد صوفي
مدير التحرير
فؤاد صوفي
نائب مدير التحرير
عابد بن جليد
سكريتاريا التحرير
حورة ناصري

عنوان
حي باهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانيا- وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: 83 97 41 (06) (213)
88 05 41 (06) (213)
الفاكس : 82 97 41 (06) (213)
التلكس : 865 21
البريد الإلكتروني:crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطبيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "أن يكون هني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أمل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية.إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة للمصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977.
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربى.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها.

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً . - قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً.	داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظـــات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (....................) سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (....................) تاريخ : / / 20

بمبلغ (....................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه.

ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol.23 No.2 2003



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATION DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT

ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

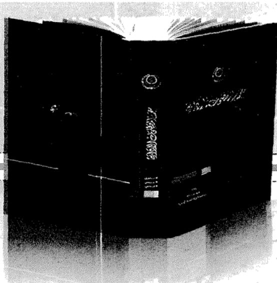
المجلد الثامن والعشرون العدد الأول- يونيو - (حزيران) 2008



تصدرها
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية

معجم المصطلحات الإدارية

انجليزي - عربي - فرنسي



www.arado .org.eg

دأبت المنظمة العربية للتنمية الإدارية منذ نشأتها على الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية بما يخدم قضايا التنمية الشاملة. وقد أولت اهتماما خاصا بنشاط النشر متمثلا في البحوث والدراسات باعتباره إحدى الأدوات الرئيسة لممارسة دورها القومي. وتحقيقا لهذا الدور الذي يتمثل في تلبية احتياجات القارئ العربي، وإدراكا منها لمدى أهمية الدور الذي تقوم به في توعية القارئ العربي والنهوض بمستوى فكره وثقافته ووعيه الإداري، وما يتطلبه ذلك من إطلاعه على كل ما يستجد حوله عربيا وعالميا، حرصت المنظمة على إعداده وتزويده، في كل ما تصدره، بالمعرفة على نحو يعضد ويثري تجاربه وممارساته بشكل يواكب روح المعاصرة والحداثة.

وانطلاقا من هذا التوجه جاء "معجم المصطلحات الإدارية" خدمة للباحث العربي المتخصص، فحرصنا - قدر الإمكان - ضمن 4774 مصطلحًا على أن يتناول هذا المعجم المصطلحات المستخدمة في مجالات الإدارة بفروعها وتخصصاتها المختلفة من محاسبة، وتسويق وإدارة أعمال، وكذلك كل ما يتصل بها من علوم إحصائية ونظم معلوماتية واقتصادية، وموارد بشرية، وممارسات تنظيمية وقانونية.

وقد عمدنا من خلال هذه التجربة أن يتضمن المعجم - بالإضافة إلى تناوله للمصطلحات المتخصصة - مجموعة من المصطلحات التي يمكن أن تعين الباحث العربي غير المتخصص في الإدارة في مجال تخصصه ليلائم احتياجات طلاب الجامعات والدراسات العليا وأساتذة الجامعات في آن واحد.

أُعد هذا المعجم بثلاث لغات، الإنجليزية، والفرنسية، والعربية. واعتمد في ترتيب مصطلحاته على الترتيب الهجائي باللغة الإنجليزية، مع شرح مفصل للمعنى باللغة العربية.

النسخة الإلكترونية

تعميماً للفائدة وترسيخًا لها تم تصميم هذا المعجم في شكل إلكتروني، حيث تم إعداد نسخة إلكترونية من هذا المعجم، على موقع المنظمة www.arado.org.eg، حيث يمكن للباحث عن طريق محرك البحث Search Engine , الذي تم تشغيله، إدخال المفردات بإحدى اللغات الثلاث ليتعرف على ما يقابلها باللغتين الأخريين. والجدير بالذكر أنه، إضافة إلى النسخة الورقية من المعجم، تم أيضاً إخراج هذا العمل في اسطوانات مدمجة طضد يمكن للمهتمين الحصول عليها من المنظمة.

وقد حرصت المنظمة في الإعداد لهذا العمل وتنفيذه على الاستعانة بمجموعة متميزة من الخبراء العرب في كافة التخصصات والمجالات التي شملها هذا المعجم، فجاء وراءه جهد ضخم قيم، ورصيد معرفي متميز.

نأمل أن يكون هذا المعجم في خدمة الباحث، وأن يعينه ويسهم في تقديم معرفة بناءة وقيمة.

والله ولي التوفيق،،،



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



الرقم الدولي
لمعياري للدورية
1110 - 5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة علمية مُحكمة نصف سنوية متخصصة في العلوم الإدارية، والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الثامن والعشرون | العدد الأول | يونيو (حزيران) 2008



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

- قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):
  - ($30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
  - ($50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.
- تسدد الاشتراكات:

- بموجب تحويل بنكي على حساب (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) لدى البنك التجاري الدولي على الحساب التالي:

Arab Administrative Development Organization

Account No.	: 3190300156 - Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Heliopolise - Cairo - Egypt
Swift Code	: CIBEEGCX 031
Correspondent	: The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza (New York)
Swift Code	: CHASUS 33 - New York, N.Y.10081

◀ ملحوظة/ للأهمية برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم: 22580077 (00202) مدون عليه الغرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة) واسم الجهة التي قامت بالتحويل.

المراسلات

توجه باسم:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف: 22580006 (202) - فاكس: 22580077 (202)

e-mail: alaasalm@arado.org.eg Web Site: www.arado.org.eg

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- **الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:**

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) **هيكل التقرير**، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين العربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:

– مقدمة تعرّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.

– عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.

– الفروض أو المحاور أو التساؤلات.

– حدود البحث.

– منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

– النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

– الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

– الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) **حجم التقرير**: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) **مواصفات الطباعة**: ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد ا لأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

(4) **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطـي عنوانًـا يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجـدول أو الـشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) **الهوامش والمراجع:**

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.

- يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخيـر (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العلاق،1983) و(عابدين، وحبيب،1987) و(Marshall.1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من اثنـين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

(محجوب وآخـرون، 1983) و(Kaufman et al.,1986). وإذا كـان هنـاك مـصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطـان،1987؛ التـويجري،1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفـي حالات الاقتباس يُشار إلـى الـصفحة (أو الـصفحات) المقتـبس منهـا (العـلاق، 50:1983) و(Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.

- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئـة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجـع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.

- يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات الببليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) **الكتـب:**

- الردادي، محمد بن مسلم. 2002. **إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال.** القـاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- تريسي، وليم ر. 1990. **تصميم نظم التدريب والتطوير**. ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- Lipnack, Jessica. 1997. **Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology**. 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) فصل من الكتاب:

- عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في: **واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها**. مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.

- Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: **Administrative Reform in the Arab world: Readings**. edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) الدوريات:

- زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". **المجلة العربية للإدارة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.

- PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" **The-American Economic Review**, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

- باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر** (2-3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.

- Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to **the Twentieth International Congress of Administrative Sciences**, (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

حقوق النشــر:

تحتفظ "المجلة العربية للإدارة" بحقوق النشر لجميع الأبحاث المنشورة فيها، وتعتبر المجلة هي المالــك الوحيد للبحث بعد نشره.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولى من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولى؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصــلية - ويــتم إعلامــه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهــداؤه خمــس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛
- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العـــدد

سعى هذا البحث إلى الكشف عن تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التي يعملون فيها، وتصوراتهم للمتطلبات الأكثر توافرا وتطبيقا من جهة، والأقل توافرا وتطبيقا من جهة أخرى. تم تطوير استبيان لغايات البحث، وبعد التأكد من صدقه تم وتوزيعه على عينة عشوائية بسيطة حجمها (378) موظفا. بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والمعتمدة لغايات التحليل الإحصائي (266) استبيانًا، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على عمليات استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صناعة القرارات في مدينة الحسين الطبية. وتحديد الفروقات ما بين هذه الآثار على القرارات الإدارية مقارنة بالقرارات الطبية. كما هدفت الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ضمن مختلف الأقسام وآثار استخدام هذه النظم على مجالات الأعمال الطبية والمالية وإدارة شئون الموظفين. كما هدفت إلى الكشف عن أهم المعوقات والمحددات التي تحد من عملها، وتحديد أهم أنواع هذه النظم من حيث الاستخدام.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة، ولإنجاز ذلك، قام الباحثون بإجراء دراسة ميدانية، غطت جميع البنوك العاملة في قطاع غزة ويصل عددها إلى واحد وعشرين بنكاً، ولقد تم توفير بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة شملت أسئلة تغطي محورين رئيسين، يغطي المحور الأول معلومات عن المستجيب وعن البنك، أما المحور الثاني فيغطي الفقرات المتعلقة بمقومات نظام تكاليف الأنشطة.

يهدف البحث إلى تحديد ما إذا كان هناك اختلافات في طبيعة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف كل من طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها.

ولقد سار البحث من خلال أربعة فرضيات أساسية، تدور حول وجود فروق ذات دالة إحصائيًا بين آراء عينه الدراسة نحو عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك في ظل اختلاف طبيعة المنظمات، والمستويات التنظيمية بها، ووجود فروق دالة إحصائيًا بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات، والمستويات التنظيمية بها.

ملخصات الرسائل الجامعية:

عرض كتاب:

◀ بحوث باللغة الإنجليزية ▶

Information Technology (IT) is pervasive in modern organizations whether they are private or public. Technological advances in IT have been credited with improving organizational performance and have the potential to increase productivity and quality of services and healthcare institutions are no exceptions. This study focuses on the psychometric stability of the IT sophistication instrument by Pare and Sicotte (2001) when applied to Jordanian private hospitals. Using a survey of 23 hospitals, this research provides evidence that the instrument is a valid and reliable measure in Jordanian context. It also investigated the existence of a correlation between IT sophistication and hospitals' technical efficiency using Data Envelopment Analysis to calculate efficiency.

افتتاحيـــة العـــدد

إدارة المعرفـــة

إن المتبصّر في العملية الإبداعية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هـــي المكـــون الأساس، وهي عصب العملية الإبداعية، كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها وتطبيقها هي جل العملية الإبداعية. فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن مأسسته وجعله نمطـــاً تفكيرياً وأسلوب عمل. ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا قامت على أساس معرفي واضح. وبالتالي فإن المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي.

ماهية المعرفة:

اقتصرت دراسة المعرفة سابقاً على النواحي الفلسفية لطبيعة المعرفة وكيفية خلقهـــا وملاحظتهـــا ودرجـــة صدقها ومناقشتها، إلا أن النظرة الحديثة لها كما يرى بعض الباحثين تتضمن جميع العمليات والممارسات التـــي تهدف إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها ونشرها واستخدامها لتظهر على ممارسات المنظمة وعملياتهـــــا وتحقق أغراضها، وعلى هذا فالمعرفة هي بمثابة البيئة التكنولوجية والمعلوماتية للمنظمة، وتسهم علوم تكنولوجيا المعلومات (IT) وعلوم الحاسب ونظريات المعرفة وبحوث القدرات العقلية بشكل واضح في هذا المجال.

مداخل إدارة المعرفة:

تنعكس الرؤى المختلفة للمعرفة التنظيمية وطبيعتها على مداخل إدارتها، ويمكن التمييز في هذا الإطـــار بين مداخل أربعة، أولها مدخل اقتصادي يجعل من إدارة المعرفة مكونا أساسياً ومرادفاً لرأس المـــال الفكـــري (Intellectual Capital) أو اعتبارها أحد عناصره، وينطلق هذا المدخل أيضاً من كـــون المعرفـــة مـــوردًا محدودًا من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وفي هذا المـــدخل يمكـــن اعتبار المعرفة إحدى عوامل الإنتاج الأساسية كونها لبنة مهمة في العملية الإنتاجية، و قد تعزز هذا المفهـــوم بعد دخولنا عصر تكنولوجيا المعلومات وانتقلت المجتمعات إلى ما يسمى بالاقتصاد المعرفي.

وأن هناك العديد من الأهداف والنتائج المتوقعة من إدارة المعرفة داخل المنظمة منهـــا: تحـــسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تطوير العمل الداخلي ... إلخ. غير أن ثمة غموضا في الأدبيات وخلطا بـــين إدارة المعرفـــة ورأس المال الفكري لدرجة أن البعض يستخدم المصطلحين للدلالة على مفهوم واحد كما سبق وأشرنا.

وينطلق المدخل الثاني من كون المعرفة بنيانا اجتماعيا، وعلى الرغم من أن المردود الاقتـــصادي لإدارة المعرفة لا يثير أي جدل، فإن المدخل الاجتماعي يؤكد على أن البشر والتعلم هما محور الاهتمـــام فـــي إدارة المعرفة، وأن الجوانب السلوكية يمكن أن تكون عقبة في سبيل إدارة المعرفة بشكل فعال، كما أنها قـــد تكـــون

عنصراً مسانداً لها. ومن ثم فإن هذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي للمعرفة، وأن المعرفة التي تم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي (Social Interchange)، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

وينظر المدخل الثالث إلى المعرفة كشيء (An Object) يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) وقد يترتب على ذلك الخلط بين المعلومات والمعرفة، حيث يكون التركيز هنا بصورة كبيرة على تكوين قاعدة بيانات لتخزين المعلومات وجعلها متاحة. ولعل ذلك مرده أن تخزين المعلومات هو المرحلة الأولى في إدارة المعرفة كما أنها الأسهل والأيسر. ومع ذلك فإن الحلقة المفقودة هنا هي كيفية استخدام المعلومات وتحويلها إلى معرفة وجعلها جزءا من قاعدة المعرفة بالمنظمة. صحيح أن التقدم الحالي في التكنولوجيا يؤدي إلى تبادل المعلومات والبيانات بشكل أسرع، ولكنها تظل كعنصر مفيد مساند أكثر من كونها صلب موضوع إدارة المعرفة. ويعتبر مدخل تكنولوجيا المعلومات من الاتجاهات المتعاقبة في هذا العصر ويساهم في رفد وتعزيز العملية الإبداعية التنظيمية لما يقدمه من توفير في الوقت والجهد والمال، وزيادة الفاعلية والكفاءة في عمليات نقل المعلومة وتبادلها والرقابة الإدارية والتحكم في العملية الإنتاجية وضبط جودتها.

أما المدخل الرابع فهو مدخل إداري يركز على إدارة المعرفة باعتبارها مجموعة من العمليات (Process). الهدف منها تحسين مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية والارتفاع بقدرات المنظمة. وينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية. وبسبب زيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني منه وغير التقني، بالإضافة إلى حدة المنافسة التي تتسم بكونها تعتمد على منتجات ذات دورة حياة قصيرة الأجل، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية وغيرها من الأسباب، يجعل لإدارة المعرفة دوراً جوهرياً في إدارة المنظمات، كما يضع تحدياً أكبر على ضرورة سير عملية التعلم بشكل أسرع.

وعلى هذا فإن هذه المداخل تنظر إلى إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تتفق مع رؤيتها لمفهوم المعرفة التنظيمية وطبيعتها. غير أن إدارة المعرفة يمكن فهمها بصورة أفضل إذا ما تم النظر إليها باعتبارها عملية تسعى إلى تحقيق أعلى قدر من الفاعلية التنظيمية في إطار محددات تفرضها البيئة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي الذي تعمل في إطاره.

عملية إدارة المعرفة:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة كعملية تتضمن العديد من المراحل التي يختلف الكتاب والباحثون بشأنها، فهناك من يشير إلى أنها اكتساب واستخدام المعرفة، وهناك من يرى أنها تتضمن خمس مراحل هي: تكوين المعرفة، تثبيت المعرفة، عرض المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وهناك من يشير إلى مرحلة سادسة تتمثل في تأمين المعرفة.

ونرى من جانبنا أنه يمكن النظر إلى عملية إدارة المعرفة كدورة متتابعة من اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها وفحصها وتغييرها باستمرار. ويمكن فهم إدارة المعرفة على أنها جميع الأنشطة التي تسعى إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها في خدمة الأهداف التنظيمية مثل حل المشاكل وعملية التعلم الديناميكية والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، وقد لقي هذا المفهوم قبولاً لدى الكثير من الباحثين.

ويتضح مما سبق أن إدارة المعرفة تقوم على أركان أساسية منها العنصر البشري ويعتبر الأساس في كل العملية المعرفية والإبداعية من خلال ما يقدمه من أفكار جديدة وخلاقة ومبدعة والتي تعتبر الإضافة النوعية للمعرفة. كذلك يعتبر الركن القيمي أيضاً من الدعائم الرئيسة للعملية المعرفية والإبداعية، فلولا تلك القيمة وما تتضمنه من بيئة تنظيمية تحتضن عملية خلق المعرفة والعملية الإبداعية فكراً وتطبيقاً، لما تقدمت المنظمة وما تميّزت، بل تراجعت وتلاشت، وبدل أن تكون في موقع المبادر تصبح في موقع التابع المتلقي. ويعتبر الركن التكنولوجي والهيكلي أحد هذه الأركان الرئيسة، إذا يمكن المنظمة من اختصار الزمان والمكان وتخطي حواجزهما، ويسهل عملية التبادل المعرفي والاتصال، ويمكن الأفراد والجماعات من تخزين واسترجاع ومعالجة المعلومات بيسر وسهولة. وبالتالي يمكن المنظمة من تحقيق مستويات مقبولة من الإنجاز والإيجاز والإعجاز، وفي ذلك جلّ العملية الإبداعية.

رئيس التحرير

أ.د. رفعت عبد الحليم الفاعوري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث باللغة العربية

مدى فاعلية إدارة أعمال التخزين على أنشطة المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية*

د. هاني عبد الرحمن عمر العمري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز
المملكة العربية السعودية

الملخص:

يرتبط نجاح المنشآت الصناعية والتجارية في تحقيق الأهداف التي تنشدها بعوامل متعددة ومتنوعة، ومن هذه العوامل المهمة والمؤثرة تخزين مستلزمات العمل الإنتاجي والمحافظة عليها من التقادم والتلف وتوفيرها للجهات ذات الحاجة إليها في المنشأة عند طلبها، حيث إن المخازن تعد جزءًا كاملاً في نظام الإمداد والتوزيع اليومي في الشركات.

وتلعب المخازن دورًا حيويًا وهامًا في تزويد الأفراد بمستوى الخدمة المرغوب فيه، وذلك عند أقل تكلفة كلية ممكنة. وتواجه المؤسسات الصناعية السعودية عددًا من المشكلات في ظل المنافسة والسرعة في تلبية احتياج الأسواق لمنتجاتها وتلعب وظيفة التخزين دورًا حيويًا في تجاوز أكثر المشكلات صعوبة، وهي عجز التدفق النقدي، فعندما تكون الأموال محجوزة في مخزون سلعي فإن هذا يسبب عددا من المشكلات وتغدو النتيجة ظهور الحاجة إلى رأسمال خارجي يكون عادة أموالاً مقترضة، مما يضيف فائدة على تكلفة أداء العمل.

لهذا السبب، من المرغوب فيه تمامًا الاحتفاظ بأقل مخزون سلعي في المتناول بدلاً من الاضطرار لتمويله، كما إن عملية الرقابة على المخزون السلعي بالنسبة للمنظمات الصناعية عمومًا والسعودية خاصة، تعد من أهم نظم المراقبة، وذلك لأن المواد الخام يجب تدبيرها قبل عملية التصنيع وخلالها وبعدها لعدد من الأسباب، الأول متابعتها، والثاني تقييمها لأن القيمة تزداد عند إضافة مكونات العمل، والثالث مراجعة تكلفة الإنتاج.

وتهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى فاعلية إدارة أعمال التخزين على أنشطة المؤسسات الصناعية في المملكة. وقد استخدم الباحث منهج الاستقراء المكتبي، والمنهج الوصفي التحليلي القائم على الدراسة الميدانية، وذلك بتوزيع قائمة استبانة قام الباحث بإعدادها لهذا الغرض. وأظهرت النتائج أن فاعلية إدارة أعمال التخزين تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه المنشأة الصناعية، فنجده مرتفعًا في أنشطة معينة ومنخفضًا بشكل ملاحظ في أنشطة أخرى، وبناء علية تم تقديم عدد من التوصيات المناسبة لموضوع البحث.

* تم تسلم البحث في مايو 2007، وقُبل للنشر في أغسطس 2007.

المقدمـــة:

تعد وظيفة التخزين من الوظائف المهمة والحيوية لأية منظمة أعمـــال، وبخاصـــة المؤســـسات الصناعية الإنتاجية، مثلها في ذلك مثل وظيفة الإنتاج، والتسويق، والتمويـــل، والأفـــراد، والبحـــوث، والتطوير، والمشتريات، وتكمن أهمية الاهتمام بالتخزين في تحقيق استمرارية عمليات الإنتاج؛ حيـــث يحتوي المخزون على كميات كبيرة ومتنوعة من المواد الخام وقطع الغيار والمواد نصف المـــصنعة والمصنعة أو تامة الصنع والقابلة للتوزيع، "حيث تصل أحياناً قيمة المخزون إلى ما يزيد علـــى 24% من مجموع رأس المال المستثمر بشكل عام، وعلى وجه التحديد تتراوح هذه النـــسبة مـــا بـــين 9% و55% من إجمالي رأس المال المستثمر في المنظمات الصناعية" (Baily & Gerard, 1984: 8).

وتتركز الوظيفة الأساسية للتخزين في الحفاظ على البضائع والمواد والأجزاء خلال فترة مـــابين الإنتاج والوقت الذي تطلب فيه، إلى جانب الحفاظ على توافرها بالكمية والشروط المناسبة، وذلك فـــي الوقت المناسب الذي يلبي احتياجات التصنيع وبرامج التسويق والتوزيع.

ويمكن تقسيم عناصر ما يتم تخزينه بالمنظمات الصناعية، إضافة إلى ما أشرنا إليه ســـابقاً مـــن عمليات يتم فيها تخزين جميع الموجودات بالمصنع سواء أكانت مواد خام داخلة في الإنتاج أو المـــواد الموجودة أثناء التشغيل، وكذلك المواد أو العناصر نصف المصنعة التي يتم تشغيلها، بجانـــب المـــواد المساعدة أو المواد المرفوضة، كما تشمل المنتجات المرفوضة أو التي تحتاج إلى إصـــلاح أو إعـــادة تصنيع، وتعتبر مواد الصيانة و مواد التغليف والتعبئة من مشتملات المخازن.

مشكلة البحث:

يعتبر التخزين في العصر الحديث جزءً مهمًا من النشاط الاقتصادي في أية دولة بـــصفة عامـــة، وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة؛ حيث بلغ عدد الشركات الـــصناعية الـــسعودية حـــوالي 6000 مصنعاً، وأصبح يعمل بها ما يزيد على 340 ألف عامل ويبلغ إجمالي استثماراتها حوالي 256 مليار ريال سعودي، أي ما يعادل (27 مليار دولار أمريكي) حتى نهاية الربع الأول من العام الهجري 1425، وتغطي المصانع السعودية احتياجات السوق السعودي بمنتجات تتجاوز قيمتها 70 مليار ريال سعودي، في السابق كان يتم استيرادها من الخارج، في حين بلغت صادراتها أكثر من 40 مليار ريال سعودي (طاشكندي، 2004: 17). ويعمل في مجال نشاط التخزين أعدادٌ كبيرة من القوي البـــشرية، كما يحتاج إلى استخدام العديد من الآلات والمواد لتسيير الأعمال المخزنية بكفاءة عالية، لـــذلك فإنـــه

يحتاج إلى إدارة كفء لضمان استمرار تنفيذ برامج العمل المقررة مقدمًا مع استغلال كفء للطاقة الإنتاجية والبيعية، بما يحافظ على سمعة المنشأة وعدم التعرض لمخاطر النفاد أو الركود، وفي ذلك تحقيق للاحتفاظ بالحد الأدنى للاستثمار في المخزون لتقليل أية خسائر.

كما يعتبر المخزون السلعي محور اهتمام إدارات الشراء، أو الأعمال "اللوجيستية"، والإنتاج والتسويق والإدارة المالية، وتعكس قيمته الظاهرة بقائمة المركز المالي مدى سلامة السياسات الإدارية المتبعة بتلك الإدارات، ومن هنا جاء الاهتمام في العديد من الدراسات بكيفية تحديد الحجم الأمثل والمناسب من المخزون الواجب توافره والاحتفاظ بها لحين التصرف فيها، وبناء علية ظهر العديد من النماذج والطرق الإحصائية والرياضية التي تساعد على اتخاذ القرار بشأن المخزون والتصرف فيه، كما تم التأكيد على أهمية إدارة المخزون كأساس لضمان كفاءة المنشآت الصناعية (عبد الفتاح، د. ت.: 365-366).

وتشير الدراسات (عبد الفتاح، المرجع السابق) إلى وجود تفاوتات بين كمية وقيمة المخزون من مؤسسة إلى أخرى، وتبعًا للنشاط التابع لها، ومدى الاهتمام باستخدام النماذج والأساليب التي تساعد على الإدارة للمخزون، كما تشير إلى أن غالبية المؤسسات الصناعية لم تسعَ إلى زيادة فعالية التحكم والرقابة على أعمال إدارة المخزون، حيث لم يظهر أي تأثير واضح على كمية وقيمة المخزون على مدى الخمس سنوات الماضية لغالبية المؤسسات، مما يدل على وجود قصور في التحسن أو الاهتمام بهذا الجانب.

وبناء على ما تقدم، يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى فاعلية أعمال التخزين على أنشطة المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

يتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مدى فاعلية التنظيم الإداري لإدارة التخزين في المنشآت الصناعية السعودية؟

2- ما مدى فاعلية تنظيم ومناسبة مكان المخازن في المنشآت الصناعية السعودية؟

3- ما مدى فاعلية الرقابة على المخزون في المنشآت الصناعية السعودية؟

4- ما مدى فاعلية القوى العاملة بإدارات التخزين في المنشآت الصناعية السعودية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1- التعرف على فاعلية التنظيم الإداري لإدارة التخزين في المنشآت الصناعية السعودية.

2- التعرف على فاعلية الرقابة على المخزون في المنشآت الصناعية السعودية

3- التعرف على فاعلية تنظيم ومناسبة مكان المخازن في المنشآت الصناعية السعودية.

4- التعرف على فاعلية القوى العاملة بإدارات التخزين في المنشآت الصناعية السعودية.

5- تقديم توصيات تساهم في توجيه المنشآت الصناعية للاهتمام بوظيفة إدارة المخزون.

مبررات الدراسة:

تكمن مبررات الدراسة الحالية في الآتي:

1- أهمية التعرف على أساليب تحقيق فعالية إدارة التخزين، ودورها الحيوي، وخاصة بدخول المملكة مجال المنافسة مع المنتجات العالمية، ومحاولة دخول الأسواق الجديدة بعد الانضمام لمعاهدة منظمة التجارة العالمية.

2- مسارعة غالبية المؤسسات الصناعية بالحصول على شهادة الأيزو وشهادات الجودة، مما يتطلب دراسة آليات التخزين، وتحقيق فعاليتها.

3- كما يعتبر البحث إضافة علمية خاصة في ظل شح الدراسات العربية والخليجية في مجال التخزين ودوره وأهميته كوظيفة محورية في أية منشأة بالمملكة بوجه عام، وفي القطاع الصناعي على وجه خاص.

حدود البحث:

1- يقتصر البحث من الناحية الجغرافية على الصناعات القائمة المنتجة بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، وذلك باعتبارها تحوي العديد من الأنشطة المختلفة، وبعدد مناسب، بما يحقق تمثيل العينة لمجتمعها.

2- يقتصر البحث من الناحية الزمنية على البيانات الفنية المتاحة للشركات الصناعية الكبرى والمتوسطة لعام 1423هـ.

3- يتم التركيز على المشروعات متوسطة وعالية التكاليف دون المؤسسات الصغيرة [1].

منهج البحــث:

اعتمد الباحث على منهجين للبحث هما:

1- الدراسة المكتبية النظرية من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة والاطـلاع علـى الإحـصاءات الرسمية للشركات والتقارير السنوية والفنية الصادرة عـن الـشركات الـصناعية، أي التقـارير المنشورة داخلها أو خارجها، والتي تصف ظروف التشغيل.

2- المنهج الوصفي التحليلي القائم على الدراسة الميدانية، وذلك بتوزيع قائمة اسـتبانة قـام الباحـث بإعدادها لهذا الغرض، بالإضافة إلى عمل عدد من المقابلات الشخصية ذات العلاقة.

3- كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.13) في معالجة بيانـات الدراسـة، مـن خـلال الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية واختبار (كروسكال واليز) واختبار (كا2).

خطة البحــث:

يتم تناول البحث من خلال:

- المبحث الأول: الإطار النظري للبحث، ويتم فيه تعريف مفهوم التخزين، وأهميته، وأهدافه، وكفاءة إدارة التخزين، وتكاليف المخزون والطلب الاقتصادي، وكيفية تحديد حجم المخزون من قطع الغيار اللازمة للصيانة والإصلاح، وتتم في سياق ذلك مراجعة الدراسات والبحوث الـسابقة ذات الـصلة بمتغييرات البحث الحالي من مثل التنظيم الإداري لإدارة التخزين، ورقابة المخازن، والقوى العاملة في مجال التخزين، وفعالية عملية التخزين.
- المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وسوف يتم التعرض للخطوات التي قام بها الباحـث في إعداد الأدوات وجمع البيانات وتحليلها.
- النتائج والتوصيات.
- الـمـراجـــع.
- الـمـلاحـــق.

المبحث الأول
الإطار النظري للبحث

يتناول هذا المبحث مفهوم التخزين، وأهميته، وأهدافه، وكفاءة إدارة التخزين، وتكاليف المخزون والطلب الاقتصادي، وكيفية تحديد حجم المخزون من قطع الغيار اللازمة للصيانة والإصلاح، وفي سياق هذا العرض، يشير الباحث إلى الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوعات ومتغييرات البحث الحالي التي اهتمت بدراسة المخزون وكيفية إدارته، بهدف ترشيد الاستثمار في المخزون، حيث ابتكرت أساليب ونماذج كمية عديدة لتحديد كمية وتوقيت الطلب، ففي ظل وجود الطلب المتغير وظهور نظام تخطيط الاحتياجات من المواد، ابتكرت العديد من الأساليب لتطوير الافتراضات التي بنيت عليها النماذج التقليدية لإدارة المخزون، مثل كمية الطلب الاقتصادية والدفعة الإنتاجية ومستوى إعادة الطلب؛ وذلك لتتناسب مع نظام تخطيط الاحتياجات، مع الأخذ في الاعتبار مجموعة المتغييرات المحتمل مواجهتها عند تطبيق هذا النظام، من حيث تغير حجم الطلب من فترة لأخرى وعدم استمراريته وعدم ثبات فترة التوريد وغيرها من المتغييرات الأخرى.

مفهوم التخزين:

عرف فريد زين الدين التخزين بأنه "الوظيفة التي تعمل على الاحتفاظ بالموجودات من مواد وأجزاء وتجهيزات وسلع تامة الصنع لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها، أو تعريضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييرًا مطلوبًا، وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة التالية، مع استخدام أدنى استثمار ممكن، حتى يمكن أن تتم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة" (زين الدين، 1992: 5). كما عرفها جيسوب وومسون بأنها "تخطيط وتنظيم عمليات تَسلُّم المواد والمستلزمات والمحافظة على المخزون المناسب، وإمداد جهات الاستخدام باحتياجاتها في الوقت المناسب، ومراقبة كفاءة الأداء بحيث تنخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن" (Jessop & Momson, 1991: 12). وكذلك عرف سمير محمد عبد العزيز إدارة التخزين بأنها " المواد الخام التي تُشترى ويجري عليها عمليات تصنيع لتتحول إلى منتج نهائي، وأجزاء تامة الصنع (تجمع في المنتج النهائي) وهي أما أن تُشترى من مصنع آخر أو تصنع داخليا وتخزن حتى يحتاج لتجمعها في المنتج النهائي، ومواد غير مباشرة (مساعدة في الإنتاج) مثل العدد وقطع الغيار والزيوت والشحومات ... إلخ، ومواد التعبئة والتغليف مثل صناديق تعبئة المنتج النهائي، ومنتجات جاهزة، وهذه تمثل وحدات كاملة من المنتج ومعدة لتسليمها إلى العميل" (عبد العزيز، 1998: 384).

إن وظيفة التخزين تؤثر تأثيرًا كبيرًا ومباشرًا على جميع العمليات الإنتاجية في المنشآت الصناعية؛ حيث إنها تقوم بتوفير المستلزمات الإنتاجية من الخامات الأولية أو مواد أو قطع غيار أو معدات، كما إنها ترتبط أيضًا برباط وثيق بينها وبين نظام التسويق؛ لأن مهمة التخزين تختص بتوفير المنتجات النهائية بصورة جيدة لتحافظ عليها حتى إتمام نقلها للعميل أو السوق. ويشير مانيرسلو وآخرون (Mannersalo; Norros & Salminen, 2004: 557) إلى أن عملية التخزين ترتبط بمدخلات العملية الإنتاجية، وبالزمن الذي يتم فيه الاحتفاظ بصلاحية السلعة المخزنة، مما يتطلب حسابات دقيقة قبل الإنتاج لهذه العملية، ومدى بقائها، ومدى تأثيرها في صلاحية السلع والتوزيع، وقدرات السوق على امتصاص السلع، وأوقات الذروة التي يغرق فيها السوق بالسلعة أو السلع المماثلة، وبالتالي فهي مؤشر "بارمتري" مهم في العملية الإنتاجية. ويمكن تحديد المقومات الأساسية للتخزين والتي تنطوي على الآتي:

- إن التخزين مثله مثل باقي الوظائف المختلفة بالمنظمة كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والبحوث والتطوير يجب أن تمارس فيها جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه.
- يتمثل الهدف الهام لوظيفة التخزين في المنظمة في المحافظة على خصائص ومواصفات الموجودات (مواد خام – عدد وآلات – تجهيزات – مواد نصف مصنعة – سلع تامة الصنع) لفترة من الزمن لحين الحاجة إليها، كل ذلك مع الاحتفاظ بأدنى حد ممكن من رأس المال المستثمر في المخزون.
- إن وظيفة التخزين ليست مجرد عملية تَسلُّم وتخزين وصرف الأصناف من الموجودات المخزنة، بل ينظر إليها – حديثا – كوظيفة تساهم في خلق المنافع الاقتصادية المختلفة الشكلية والزمانية والمكانية ... إلى غير ذلك من منافع (جودة؛ وعلي، 2005: 359-360).

وقد أشارت بعض الدراسات (Ernest, 1984) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمو والسيولة والربحية، وبين التخزين، وإدراك هذه العلاقة يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من المواءمة بين السيولة والمقدرة على السداد وهوامش الربح. كما أن العلم بهذه العلاقة بين مدخلات الإنتاج، وعمليات التخزين يساعد في التنبؤ باحتمالات سلوكيات التزييل وكثافة عمليات التخزين، واحتمالات وجود أو عدم وجود تأخر للسلع المخزنة فوق شروط التخزين، ودراسة شروط التخزين، وأثرها في المردود على الإنتاج (Kohatsu-Higa & Yamazato, 2003).

أهمية وظيفة التخزين:

تتمثل أهمية وظيفة التخزين في كيفية تحقيق الوقاية والضمان للوحدة الاقتصادية والمتمثلة في تلبية جميع الاحتياجات في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبالجودة المنشودة، بما يحقق استمرارية عجلة الإنتاج والتوزيع.

وتعد نسبة دوران المخزون السلعي مؤشرًا مهمًا حول إدارة مخزونك السلعي. وإذا تصاعدت عدد الأيام على امتداد الفترة المحددة، فهذا يعني أن المنشأة لا تبيع حصتها من بضاعتها على الإطلاق، وأن المنتج يجري تحميله من شهر إلى آخر. أو تكون قد غاليت في الطلبيات تحسبا لتحقيق أهداف لمبيعات أعلى لم تتحقق. وبذلك يكون لدى المنشأة جزء من رأس المال العامل يرتبط بالمخزون السلعي (كابلان، 2001: 179-180).

أهداف وظيفة التخزين:

إن أهداف وظيفة التخزين تختلف باختلاف وجهات النظر للإدارات الأخرى بالمنشأة الصناعية؛ حيث إن لكل منهم رؤيته الخاصة في كمية المخزون المناسبة التي يجب الاحتفاظ بها، وذلك لضمان سير الأعمال وعدم تحمل الوحدة تكاليف باهظة عند زيادة أو نقص المخزون عن الحد المناسب، وأن هذه الرؤية تختلف تبعًا للآتي:

- تهدف إدارة المشتريات إلى توفير المخزون بكميات كافية لضمان تفادي طول فترات التوريد وتفادي تقلب الأسعار والاستفادة من خصم الكمية وتخفيض تكاليف النقل.
- تهدف إدارة الإنتاج إلى توفير المخزون بكميات كافية لتفادي توقف أو تعطل الإنتاج والاستفادة من وفرات الإنتاج الكبير وتحقيق المرونة في جدولة الأقسام الإنتاجية.
- تهدف إدارة التسويق إلى توفير المخزون بكميات كافية لتفادي ارتفاع معدلات الطلب عن متوسطها، وعدم الوفاء بمتطلبات العملاء وضمان كسب ثقتهم (محمود، 1993: 172).
- تهدف الإدارة المالية إلى تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن لضمان عدم تعطيل رأس المال والاستفادة منه في مجالات أخرى تدر دخلاً (عبد الله، 1996: 504).

وهناك العديد من الأهداف والدوافع الأخرى لعملية التخزين تلجأ إليها الوحدات الاقتصادية بالمؤسسات الصناعية نذكر منها:

– دافع تنظيمي من أجل استمرار برامج العمل المقررة بالخطة.

– دافع التحفظ والاحتياط لمقابلة أي طارئ ينشأ من تلبية طلبات عاجلة دون تكلفة إضافية.

– دافع المضاربة في الحصول على السلع والمواد اللازمة في وقت يختلف عن وقت الاحتياج الفعلي (الكومي، 1994: 5-6).

كفاءة إدارة أعمال التخزين:

إن كفاءة التخزين يمكن وصفها من خلال المحددات التالية (الكومي، مرجع سابق):

– *الاختيار المناسب لمكان التخزين:* يعني مدى تناسب مساحة التخزين مع الأصناف المخزنة، ومدى توافر ظروف التهوية والإضاءة ودرجات الحرارة اللازمة لجودة حفظ الأصناف والحراسة منعا للسرقة والضياع.

– *التنظيم الداخلي للمخازن:* يعني كيفية الوصول للأصناف بالمخزن بسهولة ويسر مع الاقتصاد في عدد المشتغلين، وجودة التصنيف وترتيب الأصناف داخل المخزن وتوفير وسائل المناولة.

– *التنظيم الإداري لوظيفة التخزين:* يعني وضوح المهام والمسئوليات والسلطات في شكل منظم، وتحديد أعمال وظيفة التخزين ضمن الإطار العام للتنظيم الإداري داخل المؤسسة.

– *القوى العاملة بالمخازن:* يتم تحديد الكفاءة المناسبة والاشتراطات الخاصة للعاملين بهذه الوظيفة، وأن يكون هناك تدريب خاص لرفع كفاءتهم في العمل المخزني.

– *وجود نظام رقابي على أعمال المخازن:* إن عمليات الرقابة مهمة لتحديد المسئولية في حالة الفقد أو التلف للموجودات بالمخازن، وهناك عدة مراحل للرقابة قبل وأثناء وبعد عمليات التخزين.

– *الاحتفاظ بالحجم المناسب:* ضرورة الاحتفاظ بالحجم المناسب من المخزون الذي يأخذ في الاعتبار تكلفة مخاطر نقص المخزون وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون والمقدرة المالية للوحدة الاقتصادية (Followill, 1990: 154).

ناقشت دراسات عديدة متخصصة في هذا المجال أسباب عدم كفاءة إدارة الأصول وتراكم المخزون وركوده وأرجعت ذلك إلى عناصر نلخصها في الآتي:

– سوء التخطيط والإسراف في تقدير الاحتياجات ومستلزمات الإنتاج وعدم إجراء دراسات تسويقية مسبقة.

- سوء حالة المخازن مما يؤدي إلى تلف المخزون.
- عدم وضع معايير دقيقة لتحديد مستويات المخزون.
- التغيير التكنولوجي في العمليات الإنتاجية وتقادم طراز بعض الآلات، مما أدى إلى ركود قطع الغيار الخاصة بها.
- عدم تطوير إنتاجها ليتلاءم مع أذواق المستهلكين، مما يؤدي إلى تراكمه وعدم إمكان تصريفه.

ويرتبط بمفهوم كفاءة إدارة أعمال التخزين مفهوم آخر هو فعالية أعمال التخزين؛ فكل من الكفاءة، والفعالية يمثلان معيار النجاح والتفوق للمؤسسات والمنظمات والشركات، وترتبط الكفاءة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بينما تعني الفاعليّة القدرة على تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف المحدّدة مسبقاً، وهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بهندسة الإدارة من خلال تبني الفروض الجديدة التي تناسب العصر، وإهمال العمليات الحالية التي انخفضت كفاءتها وفاعليّتها، وتصميم عمليات إدارية جديدة تتعامل بقوانين حديثة تناسب أهداف المنظمة وظروف سوقها، قوانين تهتم بالعميل وتنظر بمنظاره وتبحث عن وسائل إرضائه، وإسعاده.

وترتبط فعالية إدارة التخطيط الجيد بعدة مراحل تشمل (Wright & Williams, 1982: 601):

- التخزين والإنتاج عمليتان مرتبطتان بتوقعات عقلانية عن الربح والخسارة، وعوائد النشاط الاقتصادي.
- فهم متطلبات واحتياجات المؤسسة الصناعية في اختيار منتجات يمكن تخزينها والاستفادة منها على المدى القصير والطويل.
- التعرف على المتطلبات الفنية والتقنيات المطلوبة في عملية التخزين.
- التعرف على البدائل والمنتجات التي يمكن أن تحقق هذه المتطلبات أو توافر حلولاً مثلى لاحتياجات المؤسسة من عمليات التخزين.
- جمع المعلومات عن المنتجات البديلة بدلاً من استهلاك الوقت في تخزين منتجات تقل قيمتها بالوقت أو يقل الاحتياج إليها من قبل المؤسسة.
- عقد المقارنات بين بدائل التخزين بما يناسب ظروف كل شركة أو مؤسسة مع الوضع في الحسبان التكلفة الاقتصادية للتخزين.

- إعداد قوائم بأسماء المتعاملين مع المؤسسة، والتقنيات المطلوبة لأعمال التخزين.
- وضع خطط مناسبة لتنفيذ عمليات التخزين باستخدام التقنيات المناسبة، وتنفيذ هذه الخطط في ضوء متطلبات المؤسسة وظروفها الراهنة والمستقبلية.

وبمراجعة هذه المعايير لفعالية إدارة التخزين، يجب أن نتبين أن ارتفاع معدل دوران المخزون لا يعد مؤشرًا مطلقًا لارتفاع كفاءة عمليات التخزين، بل أنه يجب ملاحظة اعتبارات أخرى مثل الشراء بكميات محدودة يقلل من متوسط المخزون ويرفع في الوقت ذاته تكاليف الشراء، وقد يتسبب في الإضرار باحتياجات وجداول الإنتاج (السعيد، 1990).

وقد أشارت الدراسات (Lebeck, 2003: 14) إلى أهمية اعتماد أساليب حديثة تعتمد على التقنيات الجديدة في التخزين، أو ما يمكن تسميته بأتمتة عملية التخزين Storage Automation؛ فقد أشارت دراسة ليبيك إلى أهمية التعرف على فاعلية طريقة أتمتة التخزين Storage Process Automation، وهي أحد أهم عمليات الأجندة التصنيعية، وقد حلت محل إدارة موارد التخزين، ومبادرة الرؤية الصناعية، وحوسبة التخزين عند الطلب. وتناولت الدراسة البحث في الشروط القانونية والقواعد المنظمة لعمليات التخزين وأتمتتها في إدارة التخزين والمراقبة الكلاسيكية لشروط التخزين، وعمليات التخطيط للإنتاج، والوفرة في التكاليف، والفعالية الإنتاجية، وأولويات التصنيع والسوق.

تكاليف المخزون والطلب الاقتصادي:

إن تكاليف التخزين هي التكاليف التي تحدث بسبب احتفاظ المؤسسة الاقتصادية بمستويات معينة من المخزون، وتشمل تكلفة الفرصة البديلة للمال المستثمر في المخزون وأعباء الفوائد والإيجار والضرائب والمناولة والتلف والتقادم والتأمين (Helmkamp, 1987: 565). وتتحمل المنظمة مجموعة من التكاليف يطلق عليها تكاليف المخزون، وتحاول المنظمة تحديد كمية الطلب الاقتصادية من أجل تقليل تكاليف المخزون، وهناك نوعان من تكاليف المخزون هما (المعزاوي، 1980؛ جودة، وعلي، 2005؛ عبد العزيز، 1998):

1- *تكاليف الطلب Ordering or Setup Costs:* وتعرف بتكلفة طلبية واحدة، ويحدث في كل مرة يتم فيها الطلب، وتشمل هذه التكاليف:

- إصدار مستند الطلب ومتابعته.

- تَسلُّم البضاعة.
- وضعها ضمن المخزون.
- سداد الشركة لقيمة البضاعة.

2- *تكاليف التخزين Carrying or Holding Costs*: وهي التكاليف التي تتحملها الوحدة الاقتصادية نتيجة امتلاك وتخزين كميات من المواد أو المنتجات التامة، وهي أحد بنود تكاليف المخزون (الكومي، مرجع سابق). وتتميز بأنها تتزايد مع زيادة حجم المخزون وهي:

- الفائدة على المبالغ المستثمرة في المخزون – وتمثل جزءًا كبيرًا من التكاليف.
- التقادم – ويمكن أن يمثل جزءًا كبيرًا من التكاليف.
- إيجار مكان التخزين ويشمل الكهرباء والمياه والتبريد ... إلخ، ويمكن أن يمثل جزءًا كبيرًا من التكاليف.
- عمليات المخزون وتشمل السجلات والجرد والرقابة.
- الضرائب أو التأمين أو الزكاة.

وقد تبلغ بشكل عام تكاليف التخزين من 10% إلى 50% من قيمة متوسط المخزون. وقد يصل إلى أكثر من 50% من مجموع الأصول المتداولة في بعض الأنشطة. ولتخفيض تكاليف المخزون تحاول إدارة المنظمة الصناعية تخفيض تكاليف الطلب وتكاليف المخزون، وتعبر كمية الطلب الاقتصادية عن الكمية التي تساعد على تخفيض تكاليف الطلب وتكاليف التخزين بفرض أن الاحتياجات السنوية معروفة مسبقًا.ويلزم إلى جانب ما سبق وجود رصيد أمان أو احتياطي لمواجهة التغير في معدلات السحب أو الاستخدام، كما يلاحظ أن تحديد حجم مخزون الأمان الذي يخضع للعديد من الاعتبارات تحسمه – في الغالب – الخبرة الشخصية إلى جانب طرق التنبؤ الرياضية (Piterbarg, 2001).

وتشير دراسات أخرى إلى أن أهمية إدارة التخزين تتفاوت بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة؛ فقد تناولت دراسة حسبو (1984) العلاقة بين حجم الوحدة الاقتصادية والسيولة والربحية بالتطبيق على شركات قطاع الغزل والنسيج المصري. وقد أسفرت النتائج عن زيادة ربحية الشركات الكبرى عن الشركات الصغرى، مع العلم بعدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط نسب السيولة في الأجل القصير بين الشركات الصغرى والكبرى، أما بالنسبة لنسب الربحية فقد وجد أن هناك اختلافًا

معنويًا في معدل العائد على الأصول بين الشركات الصغرى والكبرى، حيث يرتفع العائد على الأصول في الشركات الصغرى عنه في الشركات الكبرى (Osteryoung, 1992). بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة عكسية بين الاستثمار في المخزون وبين نسب السيولة، كما أن هناك علاقة طردية بين الاستثمار في المخزون وبين بعض نسب الربحية؛ فكلما زاد الاستثمار في المخزون، زادت الربحية إذا كانت هناك كفاءة في إدارة المخزون، وفي الوقت نفسه، زادت الخسائر إذ وصل المخزون إلى حد التراكم (عبد الله، مرجع سابق).

أثر الزيادة أو النقص في كمية المخزون عن الحد المناسب:

إن عدم توافر الكمية المناسبة أو الإهمال في ميزانية موجودات المخازن قد يؤدي إلى آثار سيئة على أداء عمليات المنشأة وتؤدي في النهاية إلى نقص أرباحها أو إصابتها بخسارة قد تكون فادحة، وتنتج هذه الآثار بناء على الزيادة أو النقص في مخزون الأصناف عن الكمية المناسبة التي يجب أن تحتفظ بها المنشأة (عبد العزيز، مرجع سابق: 386–387). ومن ثم ضرورة تبني مدخل للتكاليف المناسبة لأغراض قياس ورقابة تكاليف التخزين، حيث أثبتت الدراسات التطبيقية إمكان استخدام مدخل التكاليف المناسبة في تركيب معادلات نموذج برمجة الأهداف والمساهمة معه في الرقابة وفي تخفيض تكاليف التخزين، والوصول إلى انحرافات يمكن تقييمها بتطبيق أسلوب تحليل الحساسية، الذي يفيد في مرحلتي قياس ورقابة تكاليف التخزين للمنتجات الدوائية تامة الصنع (الكومي، مرجع سابق).

الأخطار الناتجة عن الزيادة في حجم المخزون:

تكمن هذه الأخطار في الآتي (الشنواني، 1993: 115–116):

1– رأس مال عاطل كان يمكن استخدامه في أوجه نشاط آخر مربح.

2– تضخم في تكاليف مناولة المواد أو تخزينها وزيادة فرص التلف أو القدم الذي يلحق بالموجودات أو السرقة وزيادة الفوائد المدفوعة على رأس المال المستثمر في هذه الموجودات، وزيادة مصاريف التأمين.

3– احتمال انخفاض الأسعار وإصابة المنشأة بخسائر فادحة.

4– ظهور المنشأة بمظهر الإسراف أو سوء الإدارة.

الأخطار الناتجة عن النقص في حجم المخزون:

1- عدم القدرة على إرضاء العملاء التي ترتبط معهم المنشأة بعقود إنتاجية.

2- احتمال دفع أثمان عالية عند الشراء بكميات بسيطة وعدم الحصول على خصم الكمية.

3- زيادة تكاليف النقل نظرًا لنقل حمولات أقل من عربة كاملة.

4- زيادة تكاليف وعبء الأعمال المحاسبية والمكتبية لتكرار الشراء والمراسلة والمحاسبة للموردين وشركات النقل.

5- زيادة تكاليف الإنتاج نتيجة للتوقف أو البطء الناتج عن عدم توافر الكميات اللازمة من الموارد.

6- زيادة مشكلات العاملين نتيجة لاضطراب سير الإنتاج.

إن كلاً من حالتي التراكم والنفاذ تسيء إلى موقف السيولة والربحية بالوحدة الاقتصادية، وفي جانب آخر تؤدي الزيادة أو الفائض في الاستثمار في المخزون عن الحد المناسب إلى تحمل تكلفة الفرصة البديلة للأموال المستثمرة في هذا المخزون الزائد أو الفائض، فضلاً عن ارتفاع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون والخسائر الناجمة عن تعرضه للتلف والفقد والتقادم واحتمالات انخفاض الأسعار (عبد الله، مرجع سابق: 94).

تتضح مما سبق أهمية أعمال الرقابة والمتابعة والإدارة للمخزون لتحقيق المزايا والوفرات، وعلى الأخص تفادي استثمار مبالغ كبيرة من رأس المال العامل في المخزون، إلى جانب مراقبة حركة المخزون للتنبيه عن تراكم المخزون وتضخمه أو نفاد المخزون عن الحد الكافي لاحتياجات الإنتاج والبيع، وذلك بهدف الاحتفاظ بالحجم المناسب من المخزون وتجنب الزيادة أو النقص، وما يترتب على ذلك من أثار سيئة (Mills & Stiles, 1994: 160).

العوامل المؤثرة في حجم المخزون:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في حجم المخزون نذكر منها على سبيل المثال.وليس الحصر ما يلي (عبد العزيز، مرجع سابق: 385):

- الكميات المناسبة للطلب.

- ظروف السوق واتجاهات الأسعار.

- المدة اللازمة للتوريد.
- احتمالات التلف والتقادم.
- تكلفة التخزين.
- توافر إمكان التخزين.

أنواع نشاط المخازن من وجهة النظام المحاسبي الموحد:

تقوم الوحدات الاقتصادية التي تمارس نشاطًا صناعيًا بشراء المستلزمات السلعية (الخامات وما في حكمها) وإيداعها بالمخازن، ومن ثم يعقب ذلك سحب هذه المستلزمات وتشغيلها في مراحل إنتاجية متعاقبة تؤدي في النهاية إلى تكوين منتج أو منتجات تامة يتم بيعها بواسطة الوحدة، وفي ختام كل سنة مالية يتبقى لدى الوحدة إنتاج تام ومنتجات تامة لم يتم بيعها حتى ذلك التاريخ ومنها (شادي، 1994):

- مخازن المستلزمات السلعية.
- مخازن الإنتاج التام وغير التام.
- مخزن البضائع بغرض البيع.

يقصد بالمستلزمات السلعية سائر أنواع المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية التي تدخل مباشرة في تكوين المنتج النهائي أو تساعد في تنظيم وإدارة العملية الإنتاجية أو تصريف المنتج النهائي. وتشتمل المستلزمات السلعية على ما يلي:

الخامات – وقود – قطع غيار – مخلفات – أدوات كتابة ومطبوعات – مياه وإنارة – مواد التعبئة (المستهلكة والمتداولة). ويشمل مخزن المستلزمات السلعية:

1- مخزن المواد الخام.
2- مخزن الوقود.
3- مخزن قطع الغيار والمهمات.
4- مخزن مواد التعبئة والتغليف.
5- مخزن المخلفات (مخلفات الإنتاج – مخلفات المشتريات).

تحديد مستوى المخزون ونقطة إعادة الطلب:

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة على تحديد مستوى المخزون، الأول هو العوامل الداخلية للمنظمة وهي ترتبط باحتياجاتها من المواد والأصـناف والكميـات وقابليتهـا للتخـزين والإمكانات المالية ومقارنتها بفترة تكلفة الاحتفاظ بها أو بكمية معينة والطاقة الاستيعابية للتخزين. والثاني هو العوامل الخارجية التي تتأثر تحديدًا بظروف العرض والطلب فـي أسـواق التوريـد وتقلبات أسعار التوريد، مما يؤثر على سياسات الشراء والتخزين (عامر، 1985)، ولـذلك يهـتم بالحد الأدنى من المخزون لمواجه الظروف الطارئة وغير المتوقعة أو التغيير في مواعيد التسليم أو النقل، ويطلق عليه (نقطة إعادة الطلب) وهي مدة أو فترة السحب الزمنيـة مـن المخـصص الاحتياطي حتى تصل الكميات المطلوبة، ويزيد المخزون عند نقطة إعادة الطلب على الحد الأدنى للمخزون بمقدار احتياجات السحب من الصنف خلال فترة إعادة الطلب كما أشرنا سابقًا، وتوضح بالمعادلات التالية (المرجع السابق):

نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + احتياجات السحب خلال فترة إعادة الطلب

احتياجات السحب خلال إعادة الطلب = معدل السحب اليومي × فترة إعادة الطلب بالأيام

التخزين ودوره في توفير قطع الغيار:

من المعروف أن كل جزء في الآلة يؤدى وظيفته خلال فتره عمره الافتراضي، وذلك عند تشغيل الآلة تحت الظروف وبالشروط المحددة من قبل مصنع الآلة، ومما لاشك فيه أن توافر المـواد مثـل (زيوت شحوم وأسلاك مواد تنظيف ... إلخ) وكذلك قطع الغيار اللازمة – له تأثير مباشر في نجـاح خطط الصيانة الموضوعة في المنشأة وتنفيذها في تواريخها المحددة دون تأجيل. ويؤدي عدم تـوافر قطع الغيار إلى زيادة الأعطال وتفاقمها وزيادة مدة خروج الآلة عن العمل، وبالتالي يؤثر ذلـك فـي النهاية على ضعف الإنتاج وجودته. ولتوفير قطع الغيار لابد من اتباع خطة شراء مدروسة ومخططة تعتمد على الآتي:

أ- تحديد أنواع قطع الغيار:

يمكن تصنيف أنواع قطع الغيار حسب التالي:

– قطع غيار أساسية أو ثانوية في الآلة.

– قطع غيار ذات عمر افتراضي كبير أو صغير.

ب– تحديد حجم الاحتياج من قطع الغيار:

في البداية يمكن تحديد قطع الغيار التي يجب أن تتوافر في المنشأة من كتالوجات المصنّع الخاصة بقطع الغيار، إذ إن معظم المصنّعين يقومون بتحديد الحد الأدنى لتواجد قطع الغيار، وخاصة الاستهلاكية منها في الكتالوجات الخاصة بقطع الغيار، وفي حالة عدم وجود هذه المعلومات في الكتالوج فإنه تتم متابعة الآلات خلال ساعات تشغيلها، ومن واقع ملف الصيانة الخاص بها تتم معرفة المعدلات الفعلية لاستهلاك قطع الغيار.

ويمكن حساب الكمية المطلوبة في السنة من أي جزء من الآلة حسابيًا، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

عدد القطع المطلوبة في السنة: (العمل اليومي الفعلي X العمل الفعلية في السنة) ÷ متوسط العمر الاستهلاكي للجزء.

ج– تحديد حجم الطلب الاقتصادي لمخزون قطع الغيار:

بعد تحديد حجم الاستهلاك السنوي يتم تحديد حجم الطلب الاقتصادي لمخزون قطع الغيار الذي يعتمد على قيم عديدة لابد من توافرها، منها تكلفة أوامر التوريد في السنة وتكلفة التخزين وحجم الاستهلاك.

ويمكن وضع سياسة عامة لتخزين قطع الغيار لحين توافر المعلومات الخاصة بحساب المعدل الاقتصادي للتخزين، تتلخص في أن القطع المتوافرة محليًا لا يتم شراؤها وتخزينها في مخزن المنشأة لأنه يسهل شراؤها في أي وقت. أما القطع التي لا تتوافر محليًا والتي تحتاج إلى وقت طويل لتوريدها، فإنه يتم طلب المهم منها وخاصة ذات الاستهلاك الكثير وتخزينها في المنشأة لحين الحاجة. أما عن طلب القطع الأخرى فإنه يتم شراؤها عندما يحين وقت الحاجة إليها حسب خطة الصيانة.

المبحث الثاني
تحليل بيانات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث، سوف يتم استعراض ما قام به الباحث في إعداد الأدوات وجمع البيانات وتحليلها وفقًا للخطوات التالية:

إعداد أدوات البحث:

تم إعداد استبيان* يحتوي على خمسة أجزاء هي:

1- *بيانات عن المؤسسة:* تحتوي على نوع النشاط، إجمالي رأس المال، وجود فروع للمؤسسة، عدد المنتجات.

2- *بيانات عن حالة المخزن:* تحتوي على مدى التهوية، الإضاءة، النظام الداخلي، النظافة، الأمن، التأمين، سهولة التنقل، وجود أدوات مناولة، تقسيم المخزن داخليًا حسب الأصناف.

3- *بيانات عن التبعية الإدارية للمخزون:* تحتوي على تساؤل عن تبعية إدارة التخزين إداريا، وأسئلة أخرى عن:

- هل يتبع الاشتراطات العالمية والمواصفات الخاصة بالأيزو في أعمال التخزين؟
- هل يتبع النظام المحاسبي الموحد في تقسيم المخزن وتكويده؟
- هل يتم العمل بلائحة تنظيمية خاصة بالعمل في المخازن؟
- وبعض البيانات الأخرى التي تقيس مدى استخدام نظم المعلومات والميكنة الآلية لأعمال المخازن واستخدام النماذج والطرق الإحصائية في إدارة المخزون وهي:
- هل يستخدم نظام ميكنة آلية؟
- هل يستخدم نظام ميكنة آلية في إدارة المنشأة ككل؟
- هل يتاح نظام معلومات وافٍ عن التخزين؟
- هل نظام المعلومات يتيح قياس تكاليف المخزون أو الرقابة على المخزون أو الاثنين معا؟
- هل يوجد أساليب ونماذج إحصائية ورياضية لإدارة المخزون؟
- هل هذه النماذج ترتبط بمجالات إدارات أخرى؟

* نموذج الاستبيان متوفر لدى إدارة المجلة لمن يرغب في الحصول عليه.

4-*بيانات عن الرقابة على المخزون:* تحتوي على عدة تساؤلات هي:

- هل هناك نظام للمراقبة؟
- هل تتبع الرقابة إدارة التخزين؟
- هل تتم الرقابة على تكاليف المخزون؟
- هل نظام الرقابة مميكن؟

وبعض الاستفسارات الأخرى عن التالف والأسباب التي تؤدي إليه، وكذلك المخزون الراكد والأسباب المؤدية إليه.

5-*بيانات عن القوى العاملة في مجال إدارة التخزين:* وتحتوي على العديد من التساؤلات الآتية:

- هل القائمون على تسيير أعمال إدارة التخزين من المتخصصين؟
- هل لديهم القدرة على استخدام نظام مميكن؟
- هل لديهم القدرة على استخدام الحاسب؟
- هل لديهم القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية والرياضية الخاصة بإدارة المخزون؟

وبعد إعداد الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين وبعض المدراء المتخصصين في هذا المجال للوقوف على مدى تحقيق أهداف وفروض البحث، وبعد أخذ الآراء تم تعديل الاستبيان، (وبعد ذلك تم قياس مدى ثباته وصدقه)، وإعداده في الشكل النهائي لإرساله إلى الشركات الصناعية، وقد بلغت قيمة معامل ثبات أبعاد الاستبيان بطريقة ألفا لكرونباخ 0.89، 0.92، 91، 0.89، 0.93 على الترتيب، وهي قيم مرتفعة ومرضية بالنسبة للاعتماد على النتائج المستخرجة منه، كما قد تأكد صدق الاستبيان من خلال المحكمين وعمل ملاحظاتهم وتعديلاتهم التي اقتصرت على إعادة الصياغة لبعض العبارات.

مجتمع البحث ومحدداته:

يشمل مجتمع البحث الصناعات السعودية الكبيرة والمتوسطة بالمدينة المنورة التي تقوم بالإنتاج ولديها نظام إدارة عمليات وتقارير سنوية منشورة أو غير منشورة عن العمليات الفنية، ولذلك تم استبعاد بعض الأنشطة الصناعية بالمنطقة للأسباب السابقة، وبالرغم من توافر المعلومات والتقارير بعضها منشور

وآخر للاستخدام الداخلي للشركة – فقد واجه الباحث مشكلة تسهيل مهمته بتوفير تلك المعلومات، ولذلك تم تقديم تعهدات سرية للشركات لكن البعض أشار بعدم توافرها أو من منطلق سرية المعلومات، وبناء علية فقد تحدد مجتمع عينة البحث بالصناعات الكبرى والمتوسطة الأربع الأساسية وهي:

1- صناعة المواد الغذائية.

2- الصناعة الكيماوية.

3- صناعة مواد البناء

4- صناعة المنتجات المعدنية

عينة البحــث:

تم اختيار عينة نوعية طبقية من الأنشطة المختلفة التي تقوم بالإنتاج وفق ضوابط محددات البحـث السابق ذكرها في المدينة المنورة كالآتي:

جدول رقم (1)
المصانع المنتجة المرخصة ومصنفة حسب النشاط الصناعي
حتى نهاية عام 1423هـ بالمدينة المنورة

م	النشـاط الصناعـي	عدد الشركات لمسجلة	عدد الشركات داخل العينة
1	صناعة المواد الغذائية والمشروبات	39	10
2	صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة والجلود	7	0
3	صناعة الخشب والمنتجات الخشبية والأثاث	7	0
4	صناعة الورق والطباعة والنشر	1	0
5	الصناعات الكيماوية والمنتجات البلاستيكية	29	10
6	صناعة مواد البناء والصيني والخزف والزجاج	31	10
7	الصناعات المعدنية الأساسية	0	0
8	صناعة المنتجات المعدنية والماكنات والمعدات	21	10
9	صناعات متنوعة أخرى	5	0
10	النقل والتخزين	3	0
.	**الإجمالي**	**143**	**40**

المصدر: المملكة العربية السعودية، ***موقع وزارة التجارة والصناعة*** – في 2006/12/22م

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

نظرًا لأن الدراسة تعتمد على التكرارات والنسب المئوية فقد تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية "اللابارامترية" التالية:

- التكرارات.– النسب المئوية.
- اختبار كا2.– اختبار كروسكال واليز.

وقد تمت جميع المعالجات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.13).

نتائج الدراسة:

تم إرسال الاستبيان إلى الشركات الصناعية الكبرى والمتوسطة بالمدينة المنورة وفق قوائم المصانع المرخصة والتراخيص الصناعية حتى 1423 هـ والصادر عن وزارة التجارة والصناعة، وتم الحصول من عينة البحث على نتائج الاستبيان والتقارير الفنية التي بلغ عددها 40 مصنعًا، كما تم تجهيز نماذج لتفريغ هذه البيانات فيها لإجراء بعض العمليات الحسابية عليها للحصول على النتائج التي تم تفريغها بعد تحليلها في الجداول التالية والتعليق عليها.

جدول رقم (2)
حالة المخازن موزع حسب نوع النشاط

	البيان	ممتازة	جيدة جدًا	جيدة	ضعيفة	كا2	مستوى الدلالة
الصناعات الكيماوية	التهوية	8	2	0	0	3.60	0.58
	الإضاءة	6	3	1	0	3.80	0.150
	النظام الداخلي	7	3	0	0	1.60	0.21
	النظافة	8	2	0	0	3.60	0.58
	الأمن	7	3	0	0	1.60	0.21
	التأمين	10	0	0	0	-	-
	سهولة التنقل	5	3	2	0	1.40	0.50
	وجود أدوات مناولة	7	2	1	0	6.20	0.045
	مقسم داخليا حسب الأصناف	9	1	0	0	6.40	0.011
	النسبة المتوسطة في حالة تساوي الأهمية النسبية لكل عنصر	%74.4	%21.1	%4.5	0		

تابع جدول رقم (2)

	البيان	ممتازة	جيدة جدًا	جيدة	ضعيفة	كا2	مستوى الدلالة
صناعة مواد البناء	التهوية	4	2	3	1	2	0.57
	الإضاءة	2	1	3	4	2	0.57
	النظام الداخلي	1	3	4	2	2	0.57
	النظافة	0	3	4	3	2	0.91
	الأمن	1	4	2	3	2	0.57
	التأمين	2	4	2	2	1.20	0.75
	سهولة التنقل	0	3	3	4	0.20	0.91
	وجود أدوات مناولة	1	4	3	2	2	0.57
	مقسم داخليا حسب الأصناف	2	4	2	2	1.2	0.75
	النسبة المتوسطة في حالة تساوي الأهمية النسبية لكل عنصر	%14.4	%31.1	%28.9	%25.6		
الصناعات الغذائية	التهوية	8	2	0	0	3.6	0.058
	الإضاءة	9	1	0	0	6.4	0.011
	النظام الداخلي	8	2	0	0	3.6	0.058
	النظافة	10	0	0	0		
	الأمن	6	3	1	0	3.8	0.150
	التأمين	7	1	2	0	6.2	0.045
	سهولة التنقل	6	3	1	0	3.8	0.150
	وجود أدوات مناولة	7	1	2	0	6.2	0.045
	مقسم داخليا حسب الأصناف	7	3	0	0	1.6	0.206
	النسبة المتوسطة في حالة تساوي الأهمية النسبية لكل عنصر	%75.6	%17.8	%6.6	0		

تابع جدول رقم (2)

	البيان	ممتازة	جيدة جدًا	جيدة	ضعيفة	كا2	مستوى الدلالة
الصناعات المعدنية	التهوية	0	2	3	5	1.40	0.497
	الإضاءة	0	2	2	6	3.20	0.202
	النظام الداخلي	0	1	3	6	3.8	0.150
	النظافة	0	2	2	6	3.20	0.202
	الأمن	0	1	3	6	3.80	0.150
	التأمين	0	0	3	7	0.40	0.527
	سهولة التنقل	0	0	4	6	0.40	0.527
	وجود أدوات مناولة	0	2	4	4	0.80	0.670
	مقسم داخليا حسب الأصناف	0	2	5	3	1.40	0.497
	النسبة المتوسطة في حالة تساوي الأهمية النسبية لكل عنصر	%0	%13.3	%32.2	%54.5		

من الجدول السابق رقم (2) نجد اختلاف حالة المخزن حسب النشاط، حيث نجد في صناعة المنتجات الكيماوية أنها تراوحت بين ممتاز وجيد جدًا، حيث كان الممتاز 74.4% بينما 21.1% في الجيد جدًا، بينما 4.5% في الجيد، وبهذا يمكن القول أنه في الصناعات الكيماوية يكون هناك اهتمام قوي بحالة ووضع المخازن، وكذلك الحال مع الصناعات الغذائية، حيث نجدها 75.6% امتياز، 17.8% جيد جدًا، 6.6% جيدة. ولكن يختلف الوضع في صناعة مواد البناء، فقد كان 14.4% في حالة امتياز، 31.1% في حالة الجيد جدًا، 28.9% في حالة جيد، 25.6% في حالة ضعيفة. أما في الصناعات المعدنية فنجدها لا تهتم بالمخازن وحالتها، لدرجة أن من حصل على درجة ضعيفة 54.5%، أي أكثر من نصف المؤسسات حالتها ضعيفة، بينما حصل 32.2% على درجة جيدة، ثم 13.3% على درجة جيدة جدًا، أي أنها تميل إلى حالة الضعف.

كما يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "كروسكال واليز" الذي يتضح منه أن الاختلافات السابقة في الأنشطة المختلفة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (3)
نتائج اختبار "كروسكال واليز"

البيان	النشاط	العدد	متوسط الرتبة	قيمة كا2	مستوى الدلالة
التهوية	الصناعات الكيماوية	10	13.30	22.58	0.000
	مواد البناء	10	22.30		
	الصناعات الغذائية	10	13.30		
	الصناعات المعدنية	10	33.10		
	المجموع	**40**			
الإضاءة	الصناعات الكيماوية	10	14.45	23.36	0.000
	مواد البناء	10	26.35		
	الصناعات الغذائية	10	10.20		
	الصناعات المعدنية	10	31.00		
	المجموع	**40**			
النظام الداخلي	الصناعات الكيماوية	10	12.25	27.12	0.000
	مواد البناء	10	26.05		
	الصناعات الغذائية	10	11.00		
	الصناعات المعدنية	10	32.70		
	المجموع	**40**			
النظافة	الصناعات الكيماوية	10	12.00	31.89	0.000
	مواد البناء	10	28.80		
	الصناعات الغذائية	10	9.50		
	الصناعات المعدنية	10	31.70		
	المجموع	**40**			
الأمن	الصناعات الكيماوية	10	11.25	23.41	0.000
	مواد البناء	10	25.25		
	الصناعات الغذائية	10	13.35		
	الصناعات المعدنية	10	32.15		
	المجموع	**40**			
التأمين	الصناعات الكيماوية	10	10.00	26.44	0.000
	مواد البناء	10	23.80		
	الصناعات الغذائية	10	14.90		
	الصناعات المعدنية	10	33.30		
	المجموع	**40**			

تابع جدول رقم (3)

البيان	النشاط	العدد	متوسط الرتبة	قيمة كا2	مستوى الدلالة
سهولة التنقل	الصناعات الكيماوية	10	12.90	24.03	0.000
	مواد البناء	10	26.65		
	الصناعات الغذائية	10	10.95		
	الصناعات المعدنية	10	31.50		
	المجموع	**40**			
وجود أدوات مناولة	الصناعات الكيماوية	10	12.55	19.13	0.000
	مواد البناء	10	25.15		
	الصناعات الغذائية	10	13.50		
	الصناعات المعدنية	10	30.80		
	المجموع	**40**			
مقسم داخليا حسب الأصناف	الصناعات الكيماوية	10	10.90	24.43	0.000
	مواد البناء	10	25.30		
	الصناعات الغذائية	10	13.70		
	الصناعات المعدنية	10	32.10		
	المجموع	**40**			

وفي ضوء الجدول السابق رقم (3) فإنه يمكن ترتيب البيان في ضوء الأنشطة المختلفة على النحو التالي:

1-*التهوية:* يتضح من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للتهوية، تليها مواد البناء ثم الصناعات الكيماوية والصناعات الغذائية.

2-*الإضاءة:* يتبين أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للإضاءة، تليها مواد البناء ثم الصناعات الكيماوية ثم الصناعات الغذائية.

3-*النظام الداخلي:* يلاحظ أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للنظام الداخلي، تليها مواد البناء ثم الصناعات الكيماوية والصناعات الغذائية.

4-*النظافة:* يتضح من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للنظافة، تليها مواد البناء ثم الصناعات الكيماوية والصناعات الغذائية.

5-*الأمن:* يلاحظ أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للأمن، تليها مواد البناء ثم الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية.

6- *التأمين:* يتضح من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للتأمين، تليها مواد البناء ثم الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية.

7- *سهولة التنقل:* يتبين من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للتنقل، تليها مواد البناء ثم الصناعات الكيماوية والصناعات الغذائية.

8- *وجود أدوات مناولة:* يتضح من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للأدوات، تليها مواد البناء ثم الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية.

9- *مقسم داخليًا حسب الأصناف:* يتضح من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للتقسيم، تليها مواد البناء ثم الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية.

جدول رقم (4)
التبعية الإدارية لإدارة التخزين موزعة حسب نوع النشاط

النشاط		التبعية الإدارية لإدارة المخزون			
اسم النشاط	العدد	إدارة مستقلة	إدارة المواد	إدارة المشتريات	الإدارة المالية
صناعة المواد الغذائية والمشتريات	10	6	2	0	2
الصناعات الكيماوية والمنتجات البلاستيكية	10	8	1	1	0
صناعة مواد البناء والصيني والخزف والزجاج	10	3	2	4	1
صناعة المنتجات المعدنية والمكنات والمعدات	10	2	4	3	1
الإجمالي	**40**	**19**	**9**	**8**	**4**
كا2		4.79	2.11	1.75	0.50
مستوى الدلالة		0.19	0.55	0.42	0.78
النسبة المئوية لإجمالي عدد المؤسسات	**%100**	**%47.5**	**%22.5**	**%20**	**%10**

من الجدول السابق رقم (4) الذي يصف التبعية الإدارية لإدارة التخزين توصل الباحث إلى أن حوالي 19 مؤسسة صناعية تكون بها إدارة التخزين مستقلة وبنسبة 47.5% لإجمالي المؤسسات، ولكننا نجد الاختلاف بين المؤسسات حسب النشاط، حيث تراوحت النسبة بين 20% إلى 80%، حيث نجد اهتمام الصناعات الكيماوية أن تجعل إدارة التخزين إدارة مستقلة بنسبة 80% من إجمالي مؤسسات الصناعات الكيماوية، وذلك يعكس مدى اهتمام هذه الصناعة بحساسية المواد المتعامل فيها، تليها الصناعات الغذائية ونسبتها 60% من إجمالي مؤسسات نشاط الصناعات الغذائية، وأقل اهتمام

كان في مؤسسات الصناعات المعدنية حيث وصلت إلى 20% من إجمالي مؤسسات النشاط. ولكن في الصناعات المعدنية نجد ارتفاع عدد المؤسسات، حيث إن إدارة التخزين تتبع إدارة المواد، حيث وصلت إلى 40% من إجمالي مؤسسات النشاط، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل النشاط وأنه يجب التحكم في المدخلات تبعا للمخرجات.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات فإنها لم تكن ذات دلالة إحصائية كما توضح ذلك قيم كا2 ومستوى الدلالة في الجدول السابق.

جدول رقم (5)
التبعية الإدارية لإدارة التخزين موزعة حسب عدد المنتجات

المنتجات		التبعية الإدارية لإدارة المخزون			
عدد المنتجات	العدد	إدارة مستقلة	إدارة المواد	إدارة المشتريات	الإدارة المالية
أكثر من 20 صنفًا	5	4	1	0	0
أكثر من 10 وأقل من 20 أصنافًا	4	3	0	1	0
أكثر من 5 وأقل من 10 أصناف	9	7	0	2	0
أقل من 5 أصناف	22	5	8	5	4
إجمالي المؤسسات	**40**	**19**	**9**	**8**	**4**
كا2		1.84	5.44	3.25	-
مستوى الدلالة		0.61	0.02	0.20	-

من الجدول السابق رقم (5) الذي يوصف مدى ارتباط تبعية إدارة التخزين وعدد المنتجات لكل مؤسسة، نجد ارتبطًا قويًا بين عدد المنتجات وتبعية إدارة التخزين أن تكون مستقلة، فنجد أنه في المؤسسات التي يزيد فيها عدد المنتجات على عشرين نوعًا تصل نسبتها إلى 80% من الإجمالي لها، ثم يليها عدد المؤسسات التي يزيد إنتاجها على عشرة أصناف ويقل عن 20 صنفًا يصل نسبتها إلى نحو 75%، أما المؤسسات التي يقل عدد المنتجات فيها عن خمسة أصناف فتصل نسبتها إلى نحو 22.7% مؤسسة منها، إدارة التخزين بها مستقلة.

وبالرغم من هذه الاختلافات فإنها لم تكن ذات دلالة إحصائية كما توضح ذلك قيم "كا2" ومستوى الدلالة إلا في إدارة المواد في الجدول السابق.

جدول رقم (6)

مدى استخدام لوائح وتنظيم أعمال المخازن موزعًا حسب نوع النشاط

البيان	منتجات كيماوية					مواد البناء					منتجات غذائية					منتجات معدنية				
	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2
هل يتبع الاشتراطات العالمية والمواصفات الأيزو	7	2	1	%70	3.60	4	2	4	%40	0.80	6	3	1	%60	3.80	3	2	5	%30	1.40
هل يتبع النظام المحاسبي الموحد في تقسيم المخزون وتكويده	7	2	1	%70	3.60	4	3	3	%40	0.20	5	2	3	%50	1.40	2	2	6	%20	3.20
هل يتم العمل بلائحة تنظيمية خاصة بالعمل في المخازن	10	0	0	%100	-	6	2	2	%60	3.20	9	1	0	%90	*6.4	5	2	3	%50	1.40

* دالة عند 0.05

من الجدول السابق رقم (6) نجد أن الصناعات الكيماوية من المؤسسات التي تهتم بتطبيق الاشتراطات العالمية ومواصفات الأيزو، وذلك لأهمية النشاط وتأثيراته البيئية، حيث يخضع لضغوط بيئية شديدة تجعله يهتم بتطبيق الاشتراطات، وكان ذلك بنسبة 70% من إجمالي الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية، تليها الصناعات الغذائية، وذلك لحساسية المجال الذي تعمل فيه وتدقيق الرقابة على منتجات هذه المؤسسات من جانب الدولة يجعلها تهتم اهتمامًا شديدًا بإجراءات مراقبة ومتابعة المخزون وبنسبة تصل إلى 60% من إجمالي الصناعات في هذا المجال. ثم تليها صناعات مواد البناء، حيث تصل إلى نحو 40%، ثم تليها الصناعات المعدنية، حيث تصل إلى نحو 30%، وذلك يدل على أن نوع النشاط الصناعي محدد لمدى الالتزام بتطبيق اشتراطات ومواصفات عالمية وتطبيق الأيزو.

وأيضًا نجد ارتباط نوع النشاط واستخدامه للمواصفات والشروط العالمية وتطبيق الأيزو – بمدى استخدام النظام المحاسبي الموحد في تقسيم المخزون وتكويده، حيث نجد أنه في الصناعات الكيماوية قد تصل نسبة استخدامه إلى 70% وذلك لحساسية المواد ودرجة خطورتها، بينما في الصناعات الغذائية قد تصل نسبة استخدامه إلى نحو 50%، بينما يصل إلى نحو 40% في صناعة مواد البناء، بينما ينخفض إلى نحو 20% في الصناعات المعدنية.

أما من ناحية مدى استخدام لائحة تنظيمية خاصة بالعمل في المخازن وارتباطه بنوع نشاط المؤسسة نجد أن الصناعات الكيماوية تصل نسبتها إلى نحو 100%، بينما نجده في الصناعات الغذائية يصل إلى نحو 90%، بينما ينخفض إلى نحو 60% في صناعة مواد البناء وإلى نحو 50% في الصناعات المعدنية.

وعلى الرغم من الاختلافات في الجدول السابق، فإنها لم تكن ذات دلالة إحصائية سوى في العبارة: "هل يتم العمل بلائحة تنظيمية خاصة بالعمل في المخازن بالنسبة للمنتجات الغذائية"، كما يتضح ذلك من قيم كا2 في الجدول السابق.

جدول رقم (7)
نظم المعلومات والميكنة لأعمال المخازن موزعًا حسب نوع النشاط

البيان	منتجات كيماوية					مواد البناء					منتجات غذائية					منتجات معدنية				
	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2
هل هناك نظام معلومات واف ومتاح عن التخزين	10	0	0	%100	-	5	1	4	%50	0.40	9	0	1	%90	*6.4	4	2	4	%40	0.80
هل نظام المعلومات متاح آليًا	7	2	1	%70	3.6	3	1	6	%30	3.8	5	1	4	%50	2.6	3	1	6	%30	3.8
هل هناك نظام ميكنة آلية كامل لإدارة المنشأة بالكامل	7	2	1	%70	3.6	5	2	3	%50	1.4	5	2	3	%50	1.4	3	2	5	%30	1.4
هل يستخدم نظام ميكنة آلية لإدارة نظام المخازن	9	1	0	%90	*6.4	4	2	4	%40	0.80	7	0	3	%70	1.60	2	0	8	%20	3.60
هل تستخدم نماذج وأساليب إحصائية في إدارة المخزون	6	2	2	%60	3.2	0	3	7	%0	1.60	7	0	3	%70	1.60	0	0	10	%0	-
هل هذه النماذج عامة وتعمل من جانب إدارات أخرى	4	1	5	%40	2.6	0	0	10	$0	-	3	0	7	%30	1.60	0	0	10	%0	-

* دالة عند 0.05.

من الجدول السابق رقم (7) نجد أن هناك ارتباطًا قويًا بين نوع النشاط وبين مدى توافر معلومات وافية عن التخزين، حيث نجد أن مؤسسات المنتجات الكيماوية تصل نسبة المعلومات المتاحة إلى نحو 100%، مؤسسات المنتجات الغذائية تصل إلى نحو 90%، ثم نجدها تنخفض في الصناعات لمواد البناء، حيث تصل إلى نحو 50%، ثم تليها صناعات المنتجات المعدنية، حيث تصل إلى نحو 40%.

أما عن مدى وجود نظام معلومات آلية، فتصل نسبته إلى نحو 70% في منشآت المنتجات الكيماوية، وإلى نحو 50% في منشآت المنتجات الغذائية، ثم ينخفض إلى نحو 30% في كل من مؤسسات منتجات مواد البناء ومؤسسات المنتجات المعدنية. ونجد أن المنشآت تدار آليا بالكامل بالمعدلات نفسها لوجود نظام معلومات آلية مما يدل على جدية الإجابات وصدق البيانات من عينات الدراسة.

أما عن المنشآت ومدى استخدام نظام ميكنة آلي لإدارة التخزين بالمنشأة نجد أيضًا تفوق مؤسسات الصناعات الكيماوية، حيث تصل نسبتها إلى 90%، تليها مؤسسات الصناعات الغذائية، حيث تصل نسبتها إلى نحو 70%، تليها مؤسسات صناعة مواد البناء، حيث تصل نسبتها إلى نحو 40%، ثم تليها مؤسسات الصناعات المعدنية، حيث تصل إلى نحو 10%.

أما عن مدى استخدام نماذج وأساليب إحصائية في إدارة المخزون في المنشآت الصناعية نجد أن مؤسسات الصناعات الغذائية هي أعلى المعدلات لاستخدام نماذج وأساليب إحصائية لإدارة المخزون، حيث تصل نسبتها إلى نحو 70%، وتليها مؤسسات المنتجات الكيماوية، حيث تصل نسبتها إلى نحو 60%، ثم نجدها تنعدم نهائيا لاستخدام نظم ونماذج إحصائية لإدارة المخزون في المنشآت الخاصة بالصناعات المعدنية ومواد البناء.

أما عن مدى ترابط هذه النماذج بالعمل مع نظم أخرى في المؤسسة، فنجد أن مؤسسات الصناعات الكيماوية تصل نسبتها إلى نحو 40%، تليها مؤسسات الصناعات الغذائية، حيث تصل نسبتها إلى نحو 30%، ثم ينعدم الاستخدام في مؤسسات الصناعات المعدنية ومواد البناء.

ومع ملاحظة الاختلافات السابقة فإنها لم تكن ذات دلالة إحصائية سوى في العبارة: هل يستخدم نظام ميكنة آلية لإدارة نظام المخازن بالنسبة للمنتجات الكيماوية، وكذلك عبارة: هل هناك نظام معلومات واف ومتاح عن التخزين في المنتجات الغذائية، كما يتضح ذلك من قيم "كا2" في الجدول السابق.

جدول رقم (8)

نظم الرقابة المتبعة على المخزون موزعا حسب النشاط

البيان	منتجات كيماوية			مواد البناء			منتجات غذائية			منتجات معدنية		
	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2
هل هناك نظام معلومات واف ومتاح عن التخزين	10	0	-	5	4	0.40	9	1	*6.4	4	4	0.80
هل نظام المعلومات متاح آليًا	7	1	3.6	3	6	3.8	5	4	2.6	3	6	3.8
هل هناك نظام ميكنة آلية كامل لإدارة المنشأة بالكامل	7	1	3.6	5	3	1.4	5	3	1.4	3	5	1.4
هل يستخدم نظام ميكنة آلية لإدارة نظام المخازن	9	0	*6.4	4	4	0.80	7	3	1.60	2	8	3.60

* دالة عند 0.05.

من الجدول السابق رقم (8) نجد أن نسبة 100% من منشآت الصناعات الغذائية تتبع نظام مراقبة شديدًا تبعًا لخطورته، ثم تليها مؤسسات الصناعات الكيماوية، حيث تصل نسبتها إلى نحو 90% وهي نسبة مرتفعة، ثم تليها مؤسسات صناعة مواد البناء حيث تصل نسبتها إلى نحو 35%، ثم تليها مؤسسات المنتجات المعدنية حيث تصل نسبتها إلى نحو 15% فقط وهي نسبة متواضعة جدًا.

أما عن مدى تبعية نظام المراقبة لإدارة التخزين فنجد أنه كلما كان نظام المراقبة متوافرًا وشديدًا ينخفض عدد المؤسسات التي تتبع فيها عمليات الرقابة إدارة التخزين، ولكن غالبا ما تكون الرقابة منفصلة عن إدارة التخزين، فنجد أنه في مؤسسات المنتجات الغذائية تصل نسبة المنشآت التي تتبع فيها الرقابة على المخزون إدارة التخزين 25% فقط، ثم مؤسسات المنتجات الكيماوية تصل إلى 20%، ثم مؤسسات صناعة مواد البناء تصل نسبتها إلى نحو 15%، ثم تليها مؤسسات الصناعات المعدنية تصل نسبتها إلى نحو 10%.

أما عن مدى أعمال الميكنة في عمليات الرقابة نجد أن المؤسسات التي تكون فيها أعمال الرقابة شديدة تلجأ إلى أعمال الميكنة فنجد أن مؤسسات المنتجات الغذائية تصل نسبتها إلى نحو 75%، تليها مؤسسات الصناعات الكيماوية، حيث تصل نسبتها إلى نحو 70%، ثم ينخفض إلى نحو 10% في مؤسسات صناعة مواد البناء، ثم نجده ينعدم في مؤسسات الصناعات المعدنية.

وبملاحظة الاختلافات بالجدول السابق نجد أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية سوى في العبارة: هل هناك نظام للمراقبة مناسب بالنسبة للمنتجات الكيماوية، والعبارات: هل نظام المراقبة يتبع إدارة التخزين، هل تتم الرقابة على تكاليف المخزون، هل نظام الرقابة ممكن بالنسبة لمواد البناء، وكذلك في العبارتين: هل هناك نظام للمراقبة مناسب، هل نظام المراقبة يتبع إدارة التخزين بالنسبة لمنتجات المعدنية، كما يتضح ذلك من قيم كا2.

جدول رقم (9)
أسباب التالف في أعمال التخزين

الأسباب	عدد الآراء	النسبة لإجمالي العينة
ضعف كفاءة أعمال التخزين	4	%10
ضعف النظام الإداري	6	%15
ضعف الرقابة	3	%7.5
عيوب في مواصفات الشراء	2	%5

تابع جدول رقم (9)

الأسباب	عدد الآراء	النسبة لإجمالي العينة
ضعف كفاءة أعمال التخزين + ضعف النظام الإداري	2	%5
ضعف كفاءة أعمال التخزين + ضعف الرقابة	4	%10
ضعف النظام الإداري + ضعف الرقابة	5	%12.5
ضعف كفاءة أعمال التخزين + ضعف النظام الإداري + ضعف الرقابة	6	%15
أسباب أخرى	8	%20

من الجدول السابق رقم (9) نجد أن حوالي 10% يرون أن أسباب التالف في أعمال التخزين ترجع إلى ضعف كفاءة أعمال التخزين، بينما يرى 15% أن السبب يرجع إلى ضعف النظام الإداري، كما يرى 7.5% أن السبب يرجع إلى ضعف الرقابة، بينما 5% يرون السبب يرجع إلى عيوب في مواصفات الشراء، بينما 5% يرون أن هناك سببين هما ضعف كفاءة أعمال التخزين وضعف النظام الإداري، بينما يرى 10% أن هناك سببين هما ضعف كفاءة أعمال التخزين وضعف الرقابة، بينما يرى 12.5% أن هناك سببين هما ضعف النظام الإداري وضعف الرقابة، بينما يرى 15% أن هناك ثلاثة أسباب هما ضعف كفاءة أعمال التخزين وضعف النظام الإداري وضعف الرقابة، بينما حوالي 20% يرون أسبابًا أخرى.

جدول رقم (10)
الأسباب التي يرجع إليها الراكد

الأسباب	عدد الآراء	النسبة المئوية
عدم الدقة في تحديد الاحتياجات	7	%17.5
تعطل خطوط الإنتاج	9	%22.5
ضعف خطة التسويق	12	%30
عيوب في طرق الإنتاج عن المواصفات	8	%20
أخرى	12	%20

من الجدول السابق رقم (10) نجد أن حوالي 17.5% يرون أن السبب الذي يرجع إليه الراكد هو عدم تحديد الاحتياجات، بينما حوالي 22.5% يرون أن السبب تعطل خطوط الإنتاج، بينما 30% يرون ضعف خطة التسويق، بينما 20% يرون أن السبب عيوب في طرق الإنتاج عن المواصفات، بينما 20% يرون أن هناك أسبابًا أخرى.

جدول رقم (11)

وصف حالة القوى العاملة في المخازن حسب نوع النشاط

البيان	منتجات كيماوية			مواد البناء			منتجات غذائية			منتجات معدنية		
	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2
هل القائمون على تسيير أعمال التخزين من المتخصصين	%80	%20	3.6	%40	%60	0.40	%90	%10	*6.4	%30	%70	1.6
هل لديهم القدرة على استخدام نظام مميكن	%60	%40	0.40	%40	%60	0.40	%80	%20	3.6	%30	%70	1.6
هل لديهم القدرة على استخدام الحاسبات	%60	%40	0.40	%40	%60	0.40	%70	%30	1.6	%30	%70	1.6
هل لديهم القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية والرياضية الخاصة بإدارة المخزون	%30	%70	1.6	%0	%100	-	%40	%60	0.40	%0	%100	-

* دالة عند 0.05.

من الجدول السابق رقم (11) نجد تقريبًا حوالي 60% في المتوسط من العاملين على تسيير أعمال التخزين متخصصين، ولكن هناك تفاوتًا كبيرًا بين توزيعهما بالنسبة للأنشطة، فنجد أن نسبة 90% متخصصين في مجال الصناعات الغذائية بينما يصل إلى نحو 80% في الصناعات الكيماوية، وينخفض بشدة ليصل إلى نحو 40% في صناعة مواد البناء ويصل إلى نحو 30% في الصناعات المعدنية.

ونجد أيضًا أنه في المتوسط 52.5% لديهم القدرة على استخدام نظام مميكن، ولكن تتفاوت أيضًا حسب نوع النشاط، فنجدها 80% في الصناعات الغذائية، و60% في الصناعات الكيماوية، بينما تنخفض إلى نحو 40% في صناعة مواد البناء وإلى 30% في الصناعات المعدنية.

ونجد أيضًا أنه في المتوسط 50% لديهم القدرة على استخدام الحاسب، ولكن هناك تفاوتًا شديدًا حسب نوع النشاط حيث يصل إلى نحو 70% في الصناعات الغذائية، وإلى 60% في الصناعات الكيماوية، بينما ينخفض إلى نحو 40% في صناعة مواد البناء وإلى نحو 30% في الصناعات المعدنية.

ونجد أنه في المتوسط 17% لديهم القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية والرياضية الخاصة بإدارة المخزون، ولكن هناك تفاوتًا شديدًا حيث نجده يصل إلى نحو 40% في الصناعات الغذائية، و30% في الصناعات الكيماوية، بينما ينعدم في كل من صناعة مواد البناء والصناعات المعدنية.

ورغم الاختلافات السابقة فإنها لم تكن ذات دلالة إحصائية سوى في العبارة: هل القائمون على تسيير أعمال التخزين من المتخصصين بالمنتجات الغذائية، كما يتضح ذلك من قيم كا2 في الجدول السابق.

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً- النتائــج:

بناء على تحليل بيانات الدراسة يقدم الباحث النتائج التي توصل إليها فيما يلي:

1- التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة:

ما مدى فاعلية التنظيم الإداري لإدارة التخزين في المنشآت الصناعية السعودية؟

توصل الباحث إلى فاعلية التنظيم الإداري لإدارة التخزين في المنشآت الصناعية تحكمه عدة اتجاهات هي مدى التبعية الإدارية لإدارة المخازن، مدى وجود لوائح واتباع الشروط والموصفات العالمية، مدى ميكنة أعمال المخازن، من الجداول أرقام 3، 4، 5 توصل الباحث إلى النتائج التالية:

جدول رقم (12)
التبعية الإدارية لإدارة التخزين

البيــــان	مستقلة	إدارة المواد	إدارة المشتريات	الإدارة المالية
التبعية الإدارية	%47.5	%22.5	%20	%10

من الجدول السابق رقم (12) نجد أن عدد الإدارة المستقلة 47.5%، وان عدد الإدارات التابعة لإدارة المواد 22.5%، بينما 20% تتبع إدارة المشتريات، و10% تتبع الإدارة المالية، مما يدل على أن الأغلبية مفعل حيث إن حوالي 70% إما أن تتبع إدارة المواد أو تكون إدارة مستقلة وتتساوى الحالتان، واحد حيث يوصى في بعض الصناعات الخاصة أن تكون إدارة الخامات والمواد وتتبعها إدارة المخازن وتكون ذات سلطة واحدة.

جدول رقم (13)
النظم الإدارية المتبعة لإدارة التخزين

البيــــان	منتجات كيماوية	مصانع مواد بناء	منتجات غذائية	منتجات معدنية
اتباع نظم ولوائح واشتراطات عالمية	%80	%46.7	%66.7	%33.3
استخدام نظام مخازن مميكن	%73.3	%23.3	%63.3	%13.3

من الجدول رقم (13) نجد أنه في المتوسط 56.7% إدارة التخزين تتبع الاشتراطات والمواصفات العالمية في إدارة المخازن، ولكن تختلف من نشاط لآخر فنجد أنه في المنتجات الكيماوية تصل نسبتها إلى 80%، بينما تقل إلى 66.7% في الصناعات الغذائية، ثم تليها مصانع مواد البناء بنسبة 46.7%، ثم تليها المنتجات المعدنية بنسبة 33.3%. لذلك فهي مفعلة في نشاطي المنتجات الكيماوية والغذائية عنه في منتجات مواد البناء والمنتجات المعدنية.

من الجدول رقم (13) نجد في المتوسط 58.3% نظامًا مميكنًا، ولكن تختلف أيضًا من نشاط لآخر، فنجد أنه في المنتجات الكيماوية تصل نسبتها إلى 73.3%، ثم تليها المنتجات الغذائية بنسبة 63.3%، تليها المنتجات مواد البناء حيث تصل إلى 23.3%، تليها منتجات معدنية بنسبة 13.3%.لذلك فهي مفعلة في نشاطي المنتجات الكيماوية والمنتجات الغذائية وغير مفعلة في نشاطي مواد البناء والصناعات المعدنية.

2- التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة:

ما مدى فاعلية تنظيم ومناسبة مكان المخازن في المنشآت الصناعية السعودية؟

جدول رقم (14)
وصف حالة أماكن التخزين

النشاط	امتياز	جيد جدًا	جيد	ضعيف
منتجات كيماوية	%74.4	%21.1	%4.5	0
مواد بناء	%14.4	%31.1	%28.9	%25.6
منتجات غذائية	%75.6	%17.8	%6.6	0
منتجات معدنية	0	%13.3	%32.2	%54.5
متوسط إجمالي	%41.1	%20.8	%18.1	%21.7

من الجدول رقم (14) الذي يقدم وصفًا لحالة أماكن التخزين، نجد أنه في المتوسط 41.1% كنسبة لمكان التخزين توصف بالامتياز، ولكن هناك فروقًا كبيرة جدًا، حيث نجد أن الاهتمام الشديد بأن يكون مكان التخزين ممتازًا هو في الصناعات الغذائية والمنتجات الكيماوية، حيث تراوحت النسبة بين 75.6% في الصناعات الغذائية، 74.4% في المنتجات الكيماوية.

كما أن 20.8% في المتوسط توصف بالجيدة جدًا، ولكنها أيضًا تختلف في التوزيع حسب النشاط، حيث تصل نسبته في الصناعات الكيماوية إلى نحو 21.1%، بينما يرتفع في مواد البناء ليصل إلى نحو 31.1%، ثم ينخفض إلى نحو 17.8% في الصناعات الغذائية ثم يصل إلى نحو 13.3% في الصناعات المعدنية.

وهناك نحو 18.1% من عدد المؤسسات حصلت على وصف جيد، ولكن ذلك يختلف حسب النشاط، حيث نجده في الصناعات الكيماوية يصل إلى نحو 4.5%، ويصل إلى نحو 28.9% في صناعة مواد البناء، ويصل إلى نحو 6.6% في الصناعات الغذائية، ويصل إلى نحو 32.2% في الصناعات المعدنية.

مما سبق نجد أن الفاعلية في الاهتمام تزداد بمكان التخزين حسب النشاط، فقد ازدادت في الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية، وانخفضت في صناعة مواد البناء والصناعات المعدنية.

3- التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة:

ما مدى فاعلية الرقابة على المخزون في المنشآت الصناعية السعودية؟

جدول رقم (15)
وصف مدى تطبيق نظام مراقبة المخزون

البيان	منتجات كيماوية	مواد بناء	صناعات غذائية	صناعات معدنية	متوسط النسبة المئوية
يوجد نظام مراقبة مناسب	%90	%35	100	%15	%60
المراقبة تتبع إدارة التخزين	%20	%15	%25	%10	%17.5
يتم المراقبة على تكاليف التخزين	%85	%15	%95	0	%48.8
نظام الرقابة مميكن	%70	%10	%75	0	%38.8
المتوسط	%66.2	%18.8	%73.8	%6.3	

من الجدول المرفق رقم (15) هناك فاعلية عالية في وجود نظام مراقبة مناسب، حيث وصل في المتوسط إلى نحو 60%، ولكن هناك خلافًا في توزيعه حسب الأنشطة، فنجده يرتفع جدًا في الصناعات الغذائية والمنتجات الكيماوية، حيث وصل إلى نحو 100% في الصناعات الغذائية، وإلى 90% في الصناعات الكيماوية. ولكنه ينخفض بشدة أيضًا إلى نحو 15% في الصناعات المعدنية، وإلى نحو 35% في صناعة مواد البناء.

أما من ناحية تبعية المراقبة لإدارة التخزين فنجدها تقل في معظم الأنشطة، حيث تراوحت بين 10% إلى 20% وهذا يدل على الفاعلية، حيث إن عدم التبعية لإدارة المخازن يزيد من فاعليتها.

ونجد أيضًا أن المراقبة على تكاليف المخزون ذات فاعلية جيدة في الصناعات الكيماوية والغذائية، ولكنها تقل أو تنعدم في الصناعات المعدنية وصناعة مواد البناء.

نجد أيضًا أن هناك فاعلية عالية في الصناعات الكيماوية والغذائية، حيث تزداد نسبة المنشآت التي تتبع نظامًا مميكنًا في الرقابة على المخزون، وتقل أو تنعدم في الصناعات المعدنية وصناعة مواد البناء.

مما سبق نجد فاعلية عالية في الرقابة على المخزون بالنسبة للصناعات الكيماوية والصناعات الغذائية، وتقل جدا في الصناعات المعدنية وصناعة مواد البناء.

4- التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة:

ما مدى فاعلية القوى العاملة بإدارات التخزين في المنشآت الصناعية السعودية:

جدول رقم (16)
وصف فاعلية القوى العاملة بإدارات المخازن

البيان	منتجات كيماوية	مواد البناء	منتجات غذائية	منتجات معدنية	المتوسط
هل القائمون على تسيير أعمال التخزين من المتخصصين	%80	%40	%90	%30	%60
هل لديهم القدرة على استخدام نظام مميكن	%60	%40	%80	%30	%52.5
هل لديهم القدرة على استخدام الحاسبات	%60	%40	%70	%30	%50
هل لديهم القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية والرياضية الخاصة بإدارة المخزون	%30	%0	%40	%0	%17.5

من الجدول رقم (16) نجد أن القائمين على أعمال التخزين من المتخصصين بنسبة 60% في المتوسط وهي نسبة ذات فاعلية، ولكنها تزداد في الصناعات الغذائية، حيث تصل إلى نحو 90%، تليها الصناعات الكيماوية، حيث تصل إلى نحو 80%، ولكن الفاعلية تنخفض في صناعة مواد البناء، حيث تصل إلى 40% وتقل إلى 30% في الصناعات المعدنية.

أما في حالة استخدام نظام مميكن فإنه أيضًا ذو فاعلية مناسبة تصل إلى متوسط نحـو 52.5%، وتزاد الفاعلية في الصناعات الغذائية، حيث تصل إلى نحو 80%، ثم تنخفض قليلا فـي الـصناعات الكيماوية، حيث تصل إلى نحو 60%، ولكن الفاعلية تنخفض بشدة إلى نحو 40% في صناعة مـواد البناء، و30% في الصناعات المعدنية.

أما عن القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية الخاصة بإدارة المخزون فنجدها تصل في المتوسط إلى نحو 17.5% وهي فاعلية منخفضة، حيث نجدها 40% فـي الـصناعات الغذائيـة، 30% في الصناعات الكيماوية، وتنعدم نهائيًا في صناعة مواد البناء والصناعات المعدنية.

مما سبق نلاحظ انخفاض الفاعلية إلى حد ما في بعض العناصر الخاصة، بالمقارنة بمثـل مـن لديهم القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية الخاصة بـإدارة المخـزون فـان فاعليتهـا منخفضة، أما باقي العناصر فإنها ذات فاعلية مناسبة، ولكنها تزداد في كل من الـصناعات الغذائيـة والصناعات الكيماوية، وتنخفض في صناعة مواد البناء والصناعات المعدنية.

وبناء عليه تتيسر لنا الإجابة عن التساؤل الرئيس: ***ما مدى فاعلية إدارة أعمال التخـزين علـى أنشطة المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟*** بأن الفاعلية تختلف حسب نوع النـشاط التي تمارسه المنشأة الصناعية فنجده مرتفعًا في أنشطة مثل الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية، وينخفض بشكل ملاحظ في أنشطة مثل صناعة مواد البناء والصناعات المعدنية.

ثانيًا- التوصيـــــات:

يوصي الباحث بالتالي:

1- يجب أن يتم الاهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية التي تتبع في إدارة المخزون، لأهمية دورها على فاعلية أداء المنشأة.

2- يجب الاهتمام بتطبيق الاشتراطات والمواصفات العالمية، حيث إن ذلك يزيد من الفاعلية ويمهد الطريق للحصول على شهادة الجودة.

3- الاهتمام بتعيين المختصين في مجال التخزين وإدارة المخزون بإدارة المخازن من أجل زيادة الفاعلية.

4- يجب فصل عملية الرقابة على المخزون عن إدارة المخزون، وذلك لزيادة فاعلية واستقلال القرار.

5- الاهتمام بزيادة الجرعات التدريبية على الحديث والجديد في مجال التخزين والإجراءات المستحدثة طبقًا لوجود أنواع من الخامات الحديثة التي تحتاج إلى التطوير والفكر في الإدارة.

6- الاهتمام بالدورات التدريبية في مجال أعمال الميكنة والحاسب الآلي، وما يستحدث من أجل زيادة الفاعلية وزيادة أعمال الميكنة التي تعمل على توافر المعلومات اللازمة لمتخذي القرار.

7- ضرورة التبادل المعرفي والخبرة في هذا المجال بين الصناعات القائمة من خلال تبني الغرف التجارية الصناعية السعودية إقامة ندوات ومؤتمرات وورش عمل.

8- الاهتمام باستخدام النماذج والأساليب الرياضية والإحصائية التي تعمل على المساعدة في عملية إدارة المخزون والرقابة عليه وزيادة الفاعلية لأعمال التخزين.

9- مساهمة القطاعات التعليمية من جامعات ومعاهد وكليات ومراكز بإدراج مواد تدريسية علمية وتطبيقية لمفهوم التخزين وكيفية إدارته في أقسامها ذات التخصص في هذا المجال.

10- تفعيل دور وزارة التجارة والصناعة بدعم جهود التوعية بأهمية جهاز التخزين وكيفية الاهتمام به والعوائد من ذلك.

11- نشر الوعي بالأمن والسلامة بشكل علمي وتطبيقي بمخازن المؤسسات الصناعية ومكافحة الكوارث والحريق من قبل المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- جودة، يسري السيد يوسف؛ وعبد الفتاح عايش علي. 2005. *إدارة المواد: الاتجاهات المعاصرة لوظيفتي الـشراء والتخزين – مدخل أكاديمي وتطبيقي*. الزقازيق: مكتبة القدس.

- حسبو، هشام أحمد. 1984. "أثر حجم الوحدة الاقتصادية على السيولة والربحية مع التطبيق على صـناعة الغـزل والنسيج بمصر خلال الفترة 1978/75"، *مجلة مصر المعاصرة*، ع 368، أكتوبر.

- زين الدين، فريد عبد الفتاح. 1992. *تنظيم إدارة المخزون*. ط 2. الزقازيق: مكتبة المدينة.

- السعيد، أسامة حمزة. 1990. *نموذج التنسيق بين جدولة العمليات والرقابة على المخزون: دراسة ميدانيـة علـى القطاع الصناعي بمصر*، رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: كلية التجارة – جامعة القاهرة.

- شادي، على محروس. 1994. *النظام المحاسبي الموحد طبقا للقرارات المعدلة – تأصيل علمي وتطبيـق عملـي*. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- الشنواني، صلاح. 1993. *الاصول العلمية الشراء والتخزين*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- طاشكندي. أحمد محمد. 2004. "التصنيع دعامة خطط التنمية السعودية"، *مجلة عالم الاقتـصاد*، ع 6. الرياض: دار الدراسات الاقتصادية.

- عامر، أماني.1985. *إدارة نظم الشراء والتخزين*. القاهرة: مطابع الطوبجي.

- عبد العزيز، سمير محمد. 1998. *الاقتصاد الإداري – مدخل تحليلي كمي لاتخاذ القرارات في منظمات الأعمال*. ط 2. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

- عبد الفتاح، محمد سعيد. (د.ت). *ادارة المشتريات والمخازن*. الاسكندرية: مكتبة العربي الحديث.

- عبد الله، سحر أحمد محمد. 1996. *دراسة تحليلية لبيان أثر تكاليف المخزون على السيولة والربحيـة والهياكـل التمويلية*، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: قسم المحاسبة – كلية التجارة – جامعة عين شمس.

- كابلان، سوزان. 2001. *من الحياة العملية – المالية والمحاسبة لغير المحاسبين*. الرياض: مكتبة جرير.

- الكومي، أمجاد محمد محمد. 1994. *مدخل التكاليف المناسبة لأغراض قياس ورقابة تكـاليف التخـزين "دراسـة تطبيقية"*، رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة: قسم المحاسبة – كلية التجارة – جامعة عين شمس.

- محمود، سلامة. 1993. *الطرق الكمية في إدارة الأعمال وبحوث العمليات*. الكويت: جامعة الكويت، دون ناشر.

- المعزاوي، على عبد السلام. 1980. *بحوث العمليات في مجال النقل والتخزين*. ط 3. القاهرة: دار النهضة العربية.

ثانيًا- مراجع باللغة الإنجليزية:

- Baily, P. and T. Gerard. 1984. ***Stock Systems and Records***. Gower Publishing.
- David Jessop & Alex Momson. 1991. ***Storage and Supply of Materials***. London: Pitman Publishing Inc.
- Ernest, Harry. 1984. New Balance Sheet for Managing Liquidity and Growth. ***Harvard Business Review***, 91 (6): pp. 1277-1368.
- Followill, Richard, et al., 1990. Economic Order Quantities, Volume Discounts and Wealth Maximization. ***The Financial Review***, (Vol. 25, No. 1, Feb.) Available online at <http://www.khayma.com/madina/m1-eng/maintpla.htm>
- Helmkamp, J. 1987. ***Managerial Accounting***. New York: John Willy and Sons.
- Kohatsu-Higa, A. & M. Yamazato. 2003. On Moments and Tail Behaviors of Storage Processes. ***Journal of Applied Probability***. 40 (4): 10-69.
- Lebeck, T. 2003. The Rise of Storage Process Automation. ***Computer Technology Review***. Los Angeles. 23 (9): 1-14.
- Mannersalo, P., I. Norros, and Paavo Salminen. 2004. A Storage Process with Local Time Input. ***Queueing Systems***. Basel. 46 (3-4): 512-557.
- Mills, Roger & Jan Stiles. 1994. ***Finance for the General Manager***. London: McGraw-Hill.
- Osteryoung, J., et al.,. 1992. Financial Ratios in Large Public and Small Private Firms. ***Journal of Small Business Management***, 30 (3): 35-47.
- Piterbarg, V. 2001. Large Deviations of a Storage Process with Fractional Brownian motion as Input. ***Extremes***. Boston: Jun. 4 (2): 1-147.
- Wright, B. and J. Williams. 1982. The Economic Role of Commodity Storage. ***The Economic Journal***, 92 (367): pp. 596-614.

Effectiveness of Storage Processes Management on the Activities of Industrial Firms in Saudi Arabia

Dr. Hany Abdulrahman Omar Al-emary

Assistant Professor - Business Administration Department
College of Economic and Administration
King Abdulaziz University – Saudi Arabia

Abstract

That industrial enterprises and businesses succeed in accomplishing their goals is correlated to a variety of factors, prime amongst which is the effectiveness of storage processes. Storage requirements for production help preserve commodities from coming obsolete or being spoilt. Storage also helps in making available material that is needed on demand when the enterprise needs the stored material for industrialisation at a time this material is not readily available on demand. Therefore, storage is an important logistic daily process in enterprises. Furthermore, storage plays a vitally important role in providing individuals with the desired service at a reduced total cost. However, Saudi industrial firms are confronted with a number of problems within the framework of competition and speed in catering for the needs of the market. Storage plays a vital role in challenging these problems, and the most difficult of which being monetary influx. When money is stored in the form of commodities, this brings forth a number of problems, and results in the need to external capital as loans, which add up to the rate of interest and the costs of job performance. Therefore, it is desirable to retain the least commodity repertoire in order not to resort to external loans. Furthermore, control over storage processes and commodity storage is the most important control process for industrial firms in general, and for Saudi firms in particular due to the fact that raw material need to be made available before, during and after industrialization for follow-up, evaluation, and auditing. This study aims at recognizing the effectiveness of storage processes management in industrial firms in Saudi Arabia. A review of literature and an inductive approach to the analysis of data, statistics, and related theory had been conducted together with the analytical descriptive method by survey developed by the researcher. Findings indicated that storage processes management varies by the type of industrial activity where in some cases; it becomes greater and in others become less in a noticeable fashion. Recommendations and suggestions were presented at the end based on the findings of the study.

إمكانية تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين: دراسة ميدانية على قطاع غزة*

د. ماهر موسى درغام
أستاذ المحاسبة المساعد

رأفت حسين مطير
مدرس المحاسبة

قسم المحاسبة
كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
غزة- فلسطين

الملخص:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى دراسة واقع مهنة تدقيق الحسابات في قطاع غزة بهدف تشخيص جوانب الأداء الفعلي لهذه المهنة في ضوء متطلبات معايير التدقيق الدولية، ومدى إمكانية استخدام معايير التدقيق الدولية في تنظيم الممارسة المهنية وتطويرها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يأتي:

أولاً: التزام المدققين الفلسطينيين بمعايير التدقيق المتعارف عليها (الأمريكية) عند فحص البيانات المالية المنشورة.

ثانيًا: معايير التدقيق المطبقة في فلسطين لا تتلاءم مع المتطلبات المهنية في تدقيق وفحص البيانات المالية المنشورة.

ثالثًا: يؤيد غالبية المهنيين في قطاع غزة إلزام المهنيين (محاسبين ومدققين) بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية بعد تعديلها وتطويرها بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية.

رابعًا: لا تتوافر المعرفة والخبرة لدى غالبية المهنيين في قطاع غزة والكفيلة بتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يأتي، أولاً: ضرورة تبني تطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في قطاع غزة بما يتلاءم مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية الفلسطينية. ثانيًا: العمل على تعديل القانون الفلسطيني رقم (9) لسنة 2004 لتنظيم المهنة وضبط الممارسة المهنية لها. ثالثًا: إعادة تشكيل مجلس للمهنة على أن يضم في عضويته متخصصين في الشئون المالية والمحاسبية والاقتصادية من مهنيين وأكاديميين وقانونيين.

* تم تسلم البحث في يناير 2007، وقُبل للنشر في يونيو 2007.

المقدمـــة:

نشأت الحاجة إلى تدقيق الحسابات نتيجة لتطور المجتمعات وتوسع الأعمال، وقد ظهـرت كفـرع مستقل عن المحاسبة في منتصف القرن التاسع عشر، الذي صاحب ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا، والتي أدت إلى ظهور الشركات المساهمة كنوع من الكيان القانوني الذي تنفصل فيه الملكية عن الإدارة.

ومع مرور الوقت تنامي الاهتمام بمهنة التدقيق، مما دفع الهيئات المحاسبية الدولية ممثلة فـي الاتحـاد الدولي للمحاسبين إلى إصدار مجموعة من الإرشادات الدولية (معايير) للاسترشاد بها في ممارسة المهنة فـي دول العالم المختلفة، والتي كانت تعتمد بشكل أساس على معايير التدقيق الصادرة عـن مجمـع المحاسـبين القانونيين الأمريكي (AICPA)، والتي ظهرت في أوائل الخمسينات من القرن العشرين، وطبقت آنذاك على قطاع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واعتبرت المصدر الأساس الذي اعتمـدت عليـه مهنـة التدقيق في دول العالم وأصبح متعارفًا عليها بين أعضاء المهنة في دول العالم المختلفة (عبد الله، 2000).

كما حظيت معايير التدقيق الدولية باهتمام واسع منذ صدورها وتعرضت تلك المعايير للعديـد مـن الدراسات والبحوث الفردية والجماعية وذلك للتغلب على مشكلات تطبيقها في دول العالم المختلفة.

وفي فلسطين حظيت هذه المعايير باهتمام واسع من قبل المهنيين والأكاديميين والهيئات الحكوميـة، خاصة بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 واهتمامها ببناء نظام اقتـصادي فلـسطيني سـليم، ودعت بعض الجهات إلى تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين. بل أن بعض الجهات قد أعلنت بالفعل تبنيها لمعايير التدقيق الدولية ولكن بالنظر إلى بيئة إصدار المعايير الدولية، والتي تختلف بالتأكيد عن البيئة المحلية، الأمر الذي يتطلب تبيان أثر استخدام معايير التدقيق الدولية في تنظيم مهنة التدقيق في قطاع غزة.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة بشكل رئيس في مدى حاجة مهنة تدقيق الحسابات في فلسطين إلى معـايير التدقيق الدولية لتنظيم وتطوير أدائها المهني. ففي الوقت الذي يكثر فيه الحديث والدعوات لتبني تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين بهدف الارتقاء بمهنة التدقيق وتنظيمها وتطويرها، يثار موضـوع تأثير الخصائص البيئية للبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية على نقل وتطبيق هذه المعايير، ومن هنا يمكن طرح مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات الآتية:

1- هل مهنة تدقيق الحسابات في فلسطين بحاجة لتطبيق معايير التدقيق الدولية؟.

2- هل تتوافر لمهنة تدقيق الحسابات في فلسطين المقومات الأساسية التي تسمح بتطبيق معايير التدقيق الدولية؟.

3- هل تُعد معايير التدقيق الدولية ملائمة للتطبيق في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية الفلـسطينية؟ أم هل هي بحاجة إلى تعديلها وتطويرها بما يتلاءم مع هذه البيئة؟.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بصفة أساسية إلى دراسة واقع مهنة تدقيق الحسابات في قطاع غزة بهدف تشخيص جوانب الأداء الفعلي لهذه المهنة في ضوء متطلبات معايير التدقيق الدولية والوقوف على أوجه الضعف والمشكلات التي تواجه التطبيق، والبحث عن الوسائل اللازمة للتغلب على تلك المشكلات للارتقاء بالمهنة إلى المستوي المطلوب. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين وتقويم إمكانية استخدامها في تنظيم الممارسة المهنية وتطويرها.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الحاجة الملحة والمستمرة من جانب أعضاء المهنة لمعايير عامة تغطي المجالات المختلفة للعمل المهني، وتفي باحتياجات وتوقعات مجتمع الأعمال وتحظى بالقبول العام وتتمتع بقوة مهنية ملزمة لكل من يمارس المهنة، وتتزايد هذه الحاجة في فلسطين عن غيرها من بقية دول العالم وذلك لأن مهنة تدقيق الحسابات تعد مهنة حديثة النشأة فهي لم تتبلور كمهنة مستقلة إلا مع إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية والزيادة الملحوظة في عدد شركات المساهمة والتي تحتاج إلى تقرير التدقيق مما دفع بالعديد من المهتمين بالمهنة إلى اعتبار تبنى معايير التدقيق الدولية قد أصبح ضرورة عالمية وإقليمية ومحلية خاصة في دولة تفتقر إلى وجود معايير محلية. إلا أن هذا التبني ما لم يرافقه دراسات جيدة لهذه المعايير تحدد الخصوصيات المحلية ومدى إمكانية تطبيقها ضمن هذه الخصوصيات سيفقد محتواه ومضمونه.

كما تنبع أهمية الدراسة كمساهمة للارتقاء بمهنة التدقيق في فلسطين (قطاع غزة) ودعم المقومات التي ترتكز عليها من خلال إجراء دراسة ميدانية لواقع مهنة التدقيق في فلسطين والعمل على تشجيع تطبيق معايير التدقيق دعمًا لمسيرة التنمية ومتطلبات الاقتصاد في عصر التحديات والعولمة.

فرضيات الدراسة:

1- لا يوجد التزام من قبل غالبية المهنيين في قطاع غزة بمعايير التدقيق المتعارف عليها عند فحص البيانات المالية المنشورة.

2- لا تتلاءم معايير التدقيق المطبقة حاليًا في قطاع غزة مع المتطلبات المهنية في فحص وتدقيق البيانات المالية المنشورة.

3- لا تؤيد غالبية المهنيين في قطاع غزة إلزام المهنيين بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية.

4- لا تتوافر لدى غالبية المهنيين في قطاع غزة المعرفة والخبرة الكافية لتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية.

الدراسات السابقة:

أولاً- دراسات عربية:

1- دراسة (**السعايدة، وأبو طبنجة: 2004**)، وهدفت إلى استعراض مراحل تطور مهنة المحاسبة في الأردن والتعرف على الثغرات الموجودة في القانون المؤقت لتنظيم المهنة رقم (73) لسنة 2003. ومن أهم نتائج الدراسة أن القانون أعاد تنظيم مهنة تدقيق الحسابات وأهمل فرع المحاسبة، كما زاد القانون من درجة تدخل الدولة في تنظيم المهنة، ولم ينص القانون صراحة على اعتماد معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في الأردن. ومن أهم التوصيات، إعادة النظر في القانون المؤقت من أجل تدارك الثغرات المهنية والتنظيمية فيه وإبراز شقي المهنة، تقليص الوجود الحكومي في تنظيم المهنة، ضرورة إشراك كافة الفئات المختصة والمهتمة عند تطوير المهنة.

2- دراسة (**فرج، والخضيري، 2004**)، واستهدفت تبيان واقع مهنة تدقيق الحسابات في ليبيا من حيث دور الهيئات والمنظمات المشرفة على تنظيم المهنة، وكذلك استعراض التشريعات والقوانين التي لها علاقة بممارسة المهنة. ومن أهم نتائج الدراسة أن هذه المنظمات لم تقم بالدور المناط بها في تنظيم وتطوير المهنة، هناك نقص في مجال التشريعات المتعلقة بتنظيم المهنة، وسيطرة الدولة على أعمال التدقيق مما أفقد المهنة معناها. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالتعليم المحاسبي ومواكبة التطورات الحديثة للمهنة، وحث نقابة المحاسبين والمراجعين القانونيين على إصدار مجلة علمية مهنية متخصصة وإصدار معايير للمحاسبة والتدقيق تتلاءم مع البيئة الليبية، والتنسيق بين الدولة والنقابة فيما يتعلق بتنظيم والإشراف على المهنة.

3- دراسة (**التميمي، زيدان، 2004**)، وقد تناولت المعوقات التي تواجه مهنة المحاسبة والتدقيق في اليمن وسبل التغلب عليها، وزيادة كفاءتها وتفعيل دورها في المجتمع. ومن أهم نتائج الدراسة أن أبرز مشكلات المهنة اليوم تتمثل في غياب التشريعات القانونية المختصة بتطوير مهنة المحاسبة والتدقيق، غياب الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق، وغياب الدور المهني لجمعية المحاسبين القانونيين اليمنيين. ومن أهم التوصيات، ضرورة إنشاء معهد متخصص للمحاسبة والتدقيق لتدريب المحاسبين وتأهيلهم بكفاءات علمية، والعمل على إعادة النظر في التشريعات القانونية المنظمة للمهنة.

4- دراسة (**النجار، 2004**)، وهدفت إلى دراسة واقع مهنة المحاسبة وسبل تطويرها في الأردن. ومن أهم نتائج الدراسة أنه لتطوير مهنة المحاسبة لا بد من الاهتمام بثلاث جوانب هي: الممارسون للمهنة، المستفيدون من خدمات المهنة، ووسائل الممارسة. ومن أهم التوصيات، سن تشريع خاصة بتنظيم المهنة للمحاسبين وآخر للمدققين، ضرورة الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية بحيث ينسجم مع الأنظمة والقوانين الوطنية، العمل على تقليل الفجوة بين التعليم المحاسبي والممارسة العملية.

5- دراسة (**الراشد، 2001**)، وقد بينت أن أبرز المعوقات التي تواجه مهنة تدقيق الحسابات بدولة الكويت تتمثل في عدم وجود ميثاق شرف للمهنة وغياب الالتزام القانوني بضوابط ومعايير المهنة، وغياب الدور المهني لجمعية المحاسبين والمراجعين الكويتيين وغياب القواعد المنظمة للسلوك المهني. ومن أهم توصيات الدراسة، ضرورة تبني ميثاق شرفي للمهنة وزيادة تأهيل المنتسبين للمهنة.

6- دراسة (**السمهوري وسعادة، 1997**)، وقد هدفت إلى معرفة مدى حاجة المجتمع لمعايير تدقيق خاصة به ودراسة مدى أهمية تضمين معايير التدقيق للقيم الاجتماعية (الاقتصادية، السياسية، الدينية، النظرية، الجمالية). وقد بينت الدراسة بما أن لكل مجتمع ظروفه الخاصة به سواء كانت ظروفًا اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو دينية فيجب العمل على إيجاد معايير خاصة بكل مجتمع ومختلفة من مجتمع لآخر. ومن أهم توصيات الدراسة أنه على الجمعيات المهنية والجهات الأكاديمية إجراء البحث المستمر لتحديد مدى ملاءمة معايير التدقيق الدولية ومعايير المحاسبة الدولية ووفائها لظروف المجتمعات المختلفة ومتطلباتها واحتياجاتها ومنها المجتمع الأردني وأخذ الملائم منها وتطويعها لتكون ملاءمة مع الظروف المحلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الدينية) وإضافة ما تتطلبه البيئة المحلية.

7- دراسة (**مطر، 1997**)، وقد خلصت إلى أن الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية من قبل المهنيين (محاسبين ومدققين) يعد واحدًا من أهم شروط اكتساب الدول لعضوية هذه المنظمة. كما بينت الدراسة أن المهنيين الأردنيين يؤيدون تأييدًا قويًا الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية ولكن بعد تكيفها بما يتفق ومتطلبات البيئة الأردنية وظروفها.

8- دراسة (**الشمري، 1994**)، وقد خلصت إلى أن تطبيق معايير التدقيق الدولية أو الاستعانة بها في إصدار معايير محلية بعد إجراء التعديلات عليها يؤدي إلى تخفيف احتمالات حدوث المشكلات المتوقعة عند إعداد القوائم المالية الموحدة للشركات متعددة الجنسيات، مما يضفي عليها مزيدًا من

الثقة ويجعلها قابلة للمقارنة والتحليل المالي على النطاق الدولي. وقد أوصت الدراسة باعتبار المعايير الدولية للتدقيق الأساس لإصدار معايير محلية في الدول النامية ثم يأتي بعد ذلك تعديلها لتلاءم الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية لكل دولة.

9- دراسة **(الوابل، 1990)**، ويرى الكاتب أنه من الأفضل الاستعانة بالمعايير المعمول بها في بعض الدول كأساس لوضع معايير المحاسبة في المملكة العربية السعودية شريطة أن يراعى في وضع هذه المعايير الخصوصيات البيئية والخصائص والظروف السائدة في المجتمع السعودي.

10- دراسة **(عثمان، 1989)**، وقد كشفت الدراسة عن عدم فعالية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في الدول النامية حيث نشأت عن محاولة تطبيقها مشكلات أدت إلى الإضرار باقتصادياتها وأشارت إلى أن استنباط معايير محاسبية موحدة يعد مرفوضًا عند المفاهيم الأولية التي تقع على قمة بناء النظرية المحاسبية لأنها تعتمد على افتراض سابق مؤداه وجود اتفاق عام على القيم والمعتقدات التي يتبناها كل فرد.

11- دراسة **(الصعيدي، 1989)**، وقد بينت أنه لا يمكن الجزم بعمومية معايير التدقيق وملاءمتها لكل زمان ومكان لاختلاف الظروف الاقتصادية والثقافية والاجتماعية السائدة من مجتمع لآخر وأشارت إلى إمكانية الاستفادة من معايير التدقيق المقبولة والمطبقة في بلدان أخرى من خلال تطويرها بما يلائم احتياجات وظروف المجتمع المحلي، كما أشارت إلى إمكانية إضافة بعض المعايير طبقًا لمتطلبات البيئة المحلية والنظام الاقتصادي للدولة.

12- دراسة **(محمود، 1989)**، وقد بينت أن معايير التدقيق الدولية الصادرة عن لجنة التدقيق الدولية التابعة لاتحاد المحاسبة الدولي قد روعيت عند إعدادها الظروف البيئية لكل دولة من دول الاتحاد وتوافر لتلك المعايير إمكانية التطوير والتحديث المستمران من خلال لجان المتابعة المنبثقة عن الاتحاد وبينت الدراسة أن تلك المعايير أضافت أفاقًا جديدة لعملية التدقيق وفتحت مجالات لم تتطرق لها المعايير السابقة وحددت بشكل قاطع بعض الأمور التي أغفلتها المعايير السابقة وعلى الأخص المعايير الصادرة عن مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي.

13- دراسة **(توفيق، 1987)**، وقد خلصت الدراسة إلى أن المحاور الرئيسة التي يتم بناؤها لتنظيم السياسة المحاسبية تنبثق من إطار فكري كامل للمحاسبة تتمشى مع عناصر بيئة المحاسبة المالية في المجتمع (عوامل الاقتصاد، والتشريع، والسياسة، والارتباطات الدولية للمجتمع).

14- دراسة (عبد الله، 1982)، وتمركزت حول مهنة تدقيق الحسابات في الأردن والكويت للأنظمة والقوانين المنظمة للمهنة ومن حيث الشروط اللازمة لمزاولة المهنة وكذلك تعيين مدقق الحسابات وتعدد المحاسبين وتحديد الأتعاب وقواعد السلوك المهني وحقوق وواجباته ومسئوليات المدقق. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة أن يكون الترخيص لمزاولة مهنة التدقيق من جهة مهنية لا حكومية وضرورة وضع دستور أخلاقي للمهنة، والالتزام بقواعد ومعايير تدقيق متعارف عليها.

ثانيًا- دراسات أجنبية:

1- دراسة (Zaid, 1993)، وقد أشارت إلى أن صياغة معايير التدقيق وتفسيرها قد تختلف من مجتمع لآخر بل أن تفسير هذه المعايير قد يختلف من وقت لآخر في نفس المجتمع وتؤكد دراسة عمر أن هناك عوامل محلية وعوامل دولية تؤثر على إقرار وتفسير معايير التدقيق ومن هذه العوامل العقيدة، المجتمع، الاقتصاد، التشريعات القانونية، التجارة الخارجية.

2- دراسة (Gambling, 1974)، والتي بينت أن المبادئ المحاسبية أو النظرية المحاسبية مرتبطة تمامًا بالثقافة (نظام متكامل يشتمل على المعرفة، والقانون، والروح المعنوية، والعادات، والإمكانيات الأخرى، وتقاليد الأفراد كأعضاء في مجتمع ما) على أساس أن كل ثقافة ينبغي أن يكون لها نظريتها المحاسبية في المجتمعات المختلفة إلى المدى الذي تختلف فيه ثقافة المجتمع عن غيره من المجتمعات ويرجع السبب الرئيس لاختلاف المبادئ المحاسبية أو النظرية المحاسبية باختلاف المجتمعات إلى أن كل فرد في المجتمع وكل ثقافة معينة لها نظامها الخاص بتقييم الاستراتيجيات والبدائل المتاحة لها.

3- دراسة (Moontiz, 1961)، أكد فيها أن الفروض التي تشتق منها المبادئ والقواعد المحاسبية تتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونماذج السلوك والعادات لكل قطاعات المجتمع التجاري، كما رأى ضرورة فهم وتفسير هذه الفروض، وذلك لتوفير الأساس اللازم لصياغة المبادئ وتطوير القواعد اللازمة لتطبيق المبادئ في ظروف معينة.

وفي ضوء استعراض نتائج الدراسات السابقة، يرى الباحثين أن النتائج قد انقسمت إلى ثلاثة اتجاهات وهي:

الاتجــاه الأول- يرى عدم الأخذ بمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية، انطلاقًا من أن لكل مجتمع خصوصيته الاجتماعية والسياسية والقانونية والتعليمية والدينية، وهذا لا ينسجم برأيهم مع الأخذ بمعايير عالمية موحدة.

الاتجاه الثاني- يرى أن من الضروري الاستعانة بالمعايير الدولية للمحاسبة وتدقيق الحسابات، لوضع معايير محلية، بحيث تراعي هذه المعايير الخصوصيات والخصائص والظروف السائدة في المجتمع.

الاتجاه الثالث- يرى ضرورة الأخذ بالمعايير الدولية، باعتبارها تضفي المزيد من الثقة في القوائم المالية وتجعلها صالحة للمقارنة ويُعد الالتزام بها مقدمة للاندماج في الأسواق العالمية.

أهم ما يميز هذه الدراسة:

يعتقد الباحثان أن هذه الدراسة تتميز بما يأتي:

1- حسب علم الباحثين، تُعد هذه الدراسة المحاولة الأولى لدراسة إمكانية تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين.

2- حسب علم الباحثين، فإن هناك نقصًا في عدد البحوث والدراسات التي تهدف إلى تبيان إمكانية تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين، لذلك جاءت هذه الدراسة لسد بعض النقص.

الإطار النظري للدراسة:

يمكن القول بأن التدقيق أحد العلوم التطبيقية فهو يعني بالتطبيقات والمشكلات التي تواجه المهنة وتلعب دورًا هامًا في الحياة الاقتصادية من خلال طبيعتها الانتقادية وما يقدمه المدقق من تقارير تمنح الثقة في القوائم المالية وتجعلها أساسًا صالحًا لاتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة وجذب الاستثمارات. كما أنه يرجع أصل كلمة تدقيق (Audit) إلى الفعل اللاتيني (Audire) الذي يعني "يستمع" حيث كان قدماء المصريين واليونان أول من عرف التدقيق فكانوا يكلفون مساعديهم بالاستماع إلى الحسابات. والتدقيق نظام مستقل بذاته وليست فرعًا من فروع المحاسبة، حيث إن التدقيق مهمة انتقادية يقوم بها المدقق لفحص واختبار البيانات المحاسبية في الدفاتر والسجلات لإبداء الرأي بهدف التأكد من صحتها ودرجة الاعتماد عليها. ووضعت لجنة المفاهيم الأساسية للتدقيق المنبثقة عن جمعية المحاسبين الأمريكية تعريفًا للتدقيق حيث رأت اللجنة أن التدقيق هو "عملية منظمة ومنهجية للحصول على قرائن

وأدلة الإثبات المتعلقة بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية بطريقة موضوعية للتحقق من درجة التطابق بين هذه الحقائق وبين المعايير المحددة مقدمًا وتوصيل النتائج إلى الأطراف المعنية – مستخدمي المعلومات" (هنكي وتوماس، 1989).

وقد عرفت اللجنة البريطانية لأصول التدقيق APC التدقيق بأنه "الفحص المستقل أو المحايد، ثم إبداء الرأي عن القوائم المالية للمنشأة من قبل مدقق معين لهذا الغرض وفقًا لأي التزام قانوني مناسب" (المجمع العربي للمحاسبين القانونين، 2001).

كما عرف (عبد الله، 2000) التدقيق بأنه "فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق فحصًا انتقاديًا منظمًا بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة".

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف التدقيق بأنه "عملية فحص انتقادي منظم يقوم به شخص مستقل ومحايد بغرض إبداء الرأي حول مدى تعبير القوائم المالية عن الوضع المالي لمشروع معين خلال فترة زمنية معينة ومدى التزام معدي القوائم المالية بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها على أن يتم الفحص في ضوء الالتزام بمعايير التدقيق المتعارف عليها".

مراحل تطور تدقيق الحسابات:

مرت عملية تدقيق الحسابات منذ ظهور مهنة التدقيق حتى اليوم بعدة مراحل ساهمت في ترسيخ المفهوم والأهداف والإجراءات العامة للتدقيق هي (محمود، 1987):

1- ظهرت مهنة التدقيق في الفترة السابقة لعام 1500 والتي كان يستمع فيها المدقق إلى الحالات التي تعرض عليه حتى أن اسمه وهو (Auditor) اشتق من الكلمة اللاتينية وهي (Audire) بمعنى يستمع وانصب الاهتمام الأساس للتدقيق في تلك الفترة على منع التزوير من قبل المسئولين عن حيازة الأشياء المادية والتأكد من أمانتهم.

2- وتلي ذلك المرحلة التي تقع بين عام 1500 حتى 1850 والتي ظهر فيها نظام القيد المزدوج بمعرفة الإيطالي "لوكاباتشيلو" وانصب هدف التدقيق على حماية الممتلكات وأهمها النقدية والبضاعة مع توجيه بعض الاهتمام لمنع واكتشاف الأخطاء والغش.

3- وبعدها جاءت المرحلة التي تقع في الفترة ما بين عام 1850 حتى 1905 والتي تميزت بظهور الشركات المساهمة الكبيرة الحجم التي نتجت عن الثورة الصناعية. وظهرت الحاجة إلى وجود اتحاد لمهنة التدقيق وانصب الهدف الأساس للتدقيق على اكتشاف الأخطاء والغش والعمل على منعهما، مع توجيه بعض الاهتمام لفحص نظام الرقابة الداخلية من خلال الطرائق المحاسبية المستخدمة، واستخدام أسلوب الفحص بالعينة على نطاق محدود بعد أن كان الأسلوب السائد في التدقيق هو الفحص التفصيلي لجميع العمليات.

4- وكانت المرحلة الرابعة لتطور التدقيق في الفترة ما بين عام 1905 حتى 1933 وانصب الهدف الأساس للتدقيق في تلك الفترة على التأكد من صحة وعدالة المركز المالي وبدأ الاعتراف بنظام الرقابة الداخلية، وإعداد برنامج للتدقيق مع تغير أسلوب التدقيق من التدقيق التفصيلي إلى استخدام أسلوب العينة.

5- ثم جاءت المرحلة الخامسة في الفترة من 1933 حتى 1940 وتميزت تلك الفترة رغم قصرها بالتطور الواضح في أهداف وأساليب التدقيق وأصبح الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية كنظام مستقل عن النظام المحاسبي المطبق بالمنشأة، وأصبح أسلوب الفحص بالعينة هو القاعدة وليس الاستثناء، كما ظهر أهمية الربط بين حجم العينة وكيفية اختيارها ومدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية.

6- تُعد المرحلة الأخيرة من مراحل تطور التدقيق في الفترة من عام 1940 حتى الآن وتميزت تلك الفترة باعتبار إبداء الرأي الفني المحايد في عدالة القوائم المالية هو الهدف الأول والرئيس للتدقيق، وازداد الاهتمام والاعتماد على نظام الرقابة الداخلية.

ومن خلال استعراض مراحل تطور مهنة التدقيق نجد أن التطور فيها قد أخذ اتجاهين هما:

الاتجاه الأول- وهو اتجاه رأسي، وذلك يرفع كفاءة التدقيق التقليدية (المالية) دون توسيع لمجالها ومن خلال الاستعانة بالأساليب المتطورة مثل الحاسب – العينة الإحصائية – التحليلات المالية وبحوث العمليات.

الاتجاه الثاني- وهو اتجاه أفقي، من خلال توسيع مجال التدقيق وعدم الاقتصار على شكلها التقليدي القائم على التدقيق الحسابي والمستندي والفني للدفاتر والسجلات وإبداء الرأي الفني المحايد إلى أداة لتوفير المعلومات لخدمة أطراف متعددة منها إدارة المشروع كما ظهر التدقيق الاجتماعي والذي يهتم بتقييم الأداء الاجتماعي للمشروعات.

معايير التدقيق .. أهميتها وعلاقتها بمسئولية مدقق الحسابات:

يعتمد التدقيق كمهنة على مجموعة من المعايير المتعارف عليها والتي تحظى بالقبول العام وقد جاءت هذه المعايير نتيجة لجهود الهيئات المهنية المختصة وتهدف معايير التدقيق إلى تحديد الكيفية التي يتم بها ممارسة وظيفة التدقيق وتعد بمثابة المقياس أو الأنموذج الذي يستخدم في الحكم على نوعية العمل الذي يقوم به المدقق وقد عرف (Kohler, 1972: 40) المعيار بأنه: "هدف مرغوب ومطلوب تحقيقه أو نمط يتأسس بالعرف".

ومن الضروري أن يلتزم المدقق في أدائه لوظيفة التدقيق بمعايير متعارف عليها تكون هي الأساس الذي يستند إليه المدقق لتأكيد بذله العناية المهنية الواجبة وذلك حتى لا يتحمل مسئولية في حال ظهور أي غش أو تلاعب بعد ذلك. وقد عرفت لجنة القواعد الدولية المعيار المحاسبي بأنه: "قواعد إرشادية يرجع إليها المهنيون لدعم اجتهادهم واستلهام حكمتهم، ولكنها لا تلغي هذه الحكمة أو الاجتهاد، كما أنها وصف مهني رفيع المستوى للممارسات المهنية المقبولة قبولاً عامًا تهدف إلى تقليل درجة الاختلاف في التعبير أو الممارسة في الظروف المتشابهة وتعتمد كإطار عام لتقييم نوعية وكفاءة العمل الفني ولتحديد طبيعة وعمق المسئولية المهنية" (الراوي، 1995).

كما أن للمعيار وظيفتين أساسيتين: فهو يعد من ناحية أداة اتصال وتوضيح لطبيعة متطلبات التدقيق لمختلف الجهات، ومن جهة أخرى يعد وسيلة لتقييم الأداء المهني للمدقق بعد القيام بعملية التدقيق (نور، 1980).

نطاق وأهداف معايير التدقيق:

لقد وضعت معايير التدقيق حتى يستطيع الأشخاص الذين سيمارسون أعمالهم كمدققين للحسابات تأدية واجباتهم على درجة عالية من الأهلية والمهارة التي تتطلبها المهنة وتوافر هذه المعايير لتقرير المدقق إمكانية الموثوقية ويجب أن تغطي معايير التدقيق كل جوانب عملية التدقيق حتى يتحقق لمن يعتمد على تقرير المدقق الاعتقاد بأن (Stamp and Moonitz, 1982):

1- المدقق أمين ونزيه وموضوعي ومستقل.

2- أن المدقق قد حصل على أدلة الإثبات الكافية.

3- فهم الرأي الذي عبر عنه المدقق.

ويمكن القول بأن معايير التدقيق المطبقة في معظم دول العالم يمكن تقسيمها في ثلاث مجموعات من المعايير على النحو الآتي:

المجموعة الأولى- المعايير العامة:

وهي تتعلق بالتأهيل العلمي والعملي للمدقق واستقلاليته وحياده وبذله للعناية المهنية الواجبة وهي معايير يجب تحققها قبل التعاقد على أي عملية تدقيق.

المجموعة الثانية- معايير العمل الميداني:

وهي تتعلق بالتنفيذ الفعلي الميداني لعملية التدقيق من حيث التخطيط والإشراف وحصول المدقق على أدلة كافية تمكنه من إبداء الرأي الفني المحايد حول القوائم المالية محل التدقيق.

المجموعة الثالثة- معايير إعداد التقرير:

وتتعلق بطبيعة تقرير المدقق من حيث الشكل والمضمون وكيفية إعداد هذا التقرير والمبادئ التي يعد وفقًا لها ومسئولية المدقق عن هذا التقرير. ويعد التزام المدقق بهذه المعايير في أدائه لوظيفة التدقيق الوسيلة التي تضفي الثقة على أن القوائم المالية قد روجعت وفقًا لمجموعة من المعايير المقبولة والمطبقة والتي تحظى بالقبول العام من جميع المعنيين. ويجب أن تشمل معايير التدقيق كل الجوانب المحيطة بعملية التدقيق حتى تؤدي مجموعة الوظائف الآتية (الصعيدي، 1989):

1- تعد معايير التدقيق أنموذجًا يقتدي به المدقق عند أداء واجباته المهنية وممارسة العملية.

2- المعايير أداة اتصال وتوضيح لطبيعة متطلبات عملية التدقيق للجهات المختلفة المستفيدة منها.

3- تعد وسيلة لتقويم الأداء المهني.

4- تحدد المتطلبات والمواصفات الشخصية المفروض توافرها فيمن يقوم بعملية التدقيق.

5- تزيد الثقة في التدقيق وتقضي على أي منفذ يتسرب منه الشك في الاعتماد عليها كمهنة معترف بها.

6- تساعد المعايير في جعل مهنة التدقيق ذات كيان مستقل والتي بدونه تصبح مزاولة المهنة وظيفة آلية.

7- تحدد معايير المواصفات الفنية لإعداد تقرير التدقيق وتبيان طبيعة ومحتويات هذا التقرير (كامل، 1990).

8- توفر المعايير للمدقق أساسًا موضوعيًا للتقويم الذاتي في ضوء إطار المسئولية المهنية.

9- تعطي المعايير للهيئات التشريعية والمحاكم تصورًا واضحًا عن درجة الأداء المهني المتوقع من المدقق وتساعد هذه الجهات على تفهم المحتوى الفني لتقريره.

10- تصبح مهنة التدقيق في غير المكان الملائم لها عند غياب المعايير منها مما يتيح الفرصة أمام الحكومات إلى سن التشريعات التي تحول المهنة إلى وظيفة حكومية.

11- تعد المعايير بمثابة المقاييس التي توضح مدى التزام المدقق بمبادئ التدقيق والأهداف العامة لها.

12- تساعد المعايير في تعليم المهنة للمبتدئين، حيث تستخدم كأساس لإعداد الأجيال القادمة من المدققين وتوضح الإطار العام لمسئولياتهم المهنية.

13- توفر معايير التدقيق لمستخدمي القوائم والتقارير المالية الثقة في رأي المدقق حيث إن هذه المعايير تتسم بالموضوعية والقبول العام، وتوضح لهم الكيفية التي تم بها الفحص الذي قام به المدقق والمسئولية التي يتحملها ودرجة الاعتماد على ما ورد في القوائم المالية من بيانات ومعلومات.

العلاقة بين معايير وإجراءات التدقيق:

تختلف إجراءات التدقيق عن معاييرها، فهي تمثل الوظائف والأنشطة والتصرفات التي يجب أداؤها لتحقيق أهداف التدقيق وتنفيذ عملية التدقيق، وهي تخضع للتقدير الشخصي والاجتهاد من قبل المدقق. وتتغير إجراءات التدقيق من عملية لأخرى حسب متطلبات المشروع وبيئته. في حين أن معايير التدقيق تتعلق بما يجب على المدقق الالتزام به حرفيًا لإتمام عملية التدقيق ومن المفترض أن تتولى جهات مهنية وضع هذه المعايير التي تكون بمثابة الخطة التي تتيح للمدقق القيام بعمله على الوجه الأكمل.

تطور وأهمية معايير التدقيق الدولية:

نظرًا لأهمية مهنة التدقيق في إظهار المصداقية والثقة في القوائم المالية، ظهرت المحاولات الجادة لتوفير قواعد وأصول ممارسة مكتوبة لهذه المهنة، بحيث يمكن الرجوع إليها والعمل بموجبها عند اللزوم. ونتيجة لجهود العديد من الجهات المهنية القطرية في الدول المتقدمة، استطاعت هذه الدول وضع قواعد متعارف عليها كانت الأساس لتطوير هذه المهنة في بلدانهم. ومع تطور الفكر الاقتصادي وظهور فكرة العولمة، وتحرير تجارة السلع والخدمات من خلال منظمة التجارة العالمية، بدأ التوجه نحو إيجاد وإرساء قواعد وأصول لممارسة المهنة تحظى بالقبول العام على المستوى الدولي.

وقد أسفرت هذه الجهود عن تشكيل الاتحاد الدولي للمحاسبين، بهدف تطوير وإصدار المعايير والبيانات حول التدقيق والخدمات ذات العلاقة (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 1998). ومن هنا تم إصدار مجموعة من المعايير المحاسبية الدولية من قبل لجنة المعايير الدولية للمحاسبة ومن ثم بعد ذلك تم إصدار معايير التدقيق الدولية وقد لاقت هذه المعايير القبول الواسع من دول العالم المتقدمة سواء من الجهات الحكومية أو الهيئات المهنية المختصة. في حين تباين موقف الدول النامية من هذه المعايير حيث إنقسم إلى اتجاهين:

الاتجاه الأول– ويدعو إلى تبني وتطبيق المعايير الدولية وذلك دون تحفظ وتطبيقها في جميع مجالات المهنة. وقد بنى أنصار هذا الاتجاه رأيهم على الأسباب الآتية (أبو غزالة، 1987):

1– تعد المعايير الدولية محصلة ونتيجة لمجموعة من الدراسات المتعمقة التي قامت بها لجان فنية على درجة عالية من التخصص.

2– عند تشكيل اللجان التي قامت بإعداد هذه المعايير تم مراعاة التمثيل النسبي للدول النامية لتكون المعايير على درجة من المرونة يراعى خصوصيات الدولة النامية البيئية والحضارية وجميع جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

3– توافر ميزة القبول على المستوى الدولي لهذه المعايير مما يساعد في إعداد القوائم المالية الموحدة للشركات الدولية.

4– سيوفر اتباع هذه المعايير للقوائم المالية للشركات الدولية الموثوقية اللازمة لمستخدميها كما يجعلها قابلة للمقارنة والتحليل المالي.

5– تبني تلك المعايير سيوفر على الدول النامية تكلفة وجهد إعداد معايير محلية.

6– قابلية المعايير الدولية للتطوير المستمر من خلال عمل اللجان الفرعية المتخصصة في هذا المجال.

الاتجاه الثاني– ويرى عدم الحاجة لوجود معايير موحدة على مستوى العالم ويدعو إلى إصدار وتطبيق معايير خاصة بكل قطر تكون أكثر ملائمة للظروف المحيطة وبالبيئة المحاسبية الخاصة بهذا القطر. وقد بنى أنصار هذا الاتجاه رأيهم على الأسباب الآتية (أبو غزالة، 1981):

1– المنظمات التي شاركت في اللجان التي أعدت المعايير معظمها من الدول المتقدمة. وبذلك ستكون المعايير متحيزة للتطبيقات المحاسبية في هذه الدول.

2- تختلف طبيعة واحتياجات مستخدمي القوائم المالية في الدول النامية عما هي عليه في الدول المتقدمة. وهذا الاختلاف سينعكس حتمًا على طبيعة النظم المستخدمة في كل قطر من الأقطار، وبالتالي سينعكس على قواعد الإفصاح وشكل البيانات والقوائم المالية.

3- للدول النامية خصوصياتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية. وفي هذا المجال لا تعتبر معايير التدقيق الدولية ملائمة لهذه الخصوصيات.

ولكن على الرغم من الاختلاف السابق والتباين في وجهات النظر، فقد قامت العديد من دول العالم بتبني وتطبيق هذه المعايير في حين تقوم دول أخرى بدراستها في محاولة لتطبيقها.

نطاق معايير التدقيق الدولية:

اعتمدت اللجنة الدولية لمهنة التدقيق في إصدارها للمعايير الدولية للتدقيق والبيانات المرفقة على الهدف الأساس لمهنة التدقيق والذي اشتمل عليه المعيار الأول من معايير التدقيق والذي حدد كالآتي (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 1998): "إن الهدف من مراجعة البيانات المالية هو تمكين المدقق من إبداء رأيه فيما إذا كانت البيانات المالية قد أعدت من جميع النواحي الأساسية، وفقًا لإطار تقارير مالية محددة، والعبارات المستعملة لبيان رأي المدقق هي - تعبر بصورة حقيقية وعادلة (True and Fair) أو تمثل بعدالة (Fairness) من جميع النواحي الجوهرية - لها نفس المعنى".

وهذا الرأي يعزز مصداقية البيانات المالية ولكن لا يمكن اعتبار هذا الرأي هو تأكيد للنمو المستقبلي للمنشأة وقد راعت اللجنة عند إصدارها للمعايير ما يلي:

1- أن المعايير الدولية لتدقيق الحسابات الصادرة عن اللجنة لا تعطي الأولوية في التطبيق عند تعارضها مع المعايير المحلية.

2- يتم الالتزام بالمعايير الدولية لتدقيق الحسابات عند تدقيق أو فحص مستقل بغرض إبداء الرأي بالمعلومات المالية لأي وحدة بغض النظر عن حجمها وهدفها وشكلها القانوني كما أنه قد يتطلب الأمر الالتزام بهذه الأدلة كلما أمكن ذلك في جميع الأنشطة التي يقوم بها مدققوا الحسابات (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 1989).

3- يختلف شكل ومحتوى معايير تدقيق الحسابات الصادرة في دول العالم المختلفة ولذلك فإن اللجنة في سعيها للحصول على القبول الدولي لمعاييرها تأخذ البيانات والتباين بينها بعين الاعتبار عند إصدار المعايير الدولية لتدقيق الحسابات.

4- يتم تحديد مدى الالتزام بالمعايير الدولية لتدقيق الحسابات في مقدمة أو إرشاد كل معيار على حدة.

5- تتحكم الأنظمة المحلية الخاصة بالقوانين واللوائح والأنظمة الحكومية والمهنية في كل بلد وبدرجات متفاوتة بالممارسة المهنية المتبعة في تدقيق الحسابات.

6- لا تملك لجنة معايير التدقيق الدولية أي سلطة إلزامية لتنفيذ المعايير الدولية للتدقيق وإنما يعتمد ذلك على جهود الأعضاء في إقناع دولهم على الالتزام بها.

خصائص وأهداف معايير التدقيق الدولية:

تتمتع معايير التدقيق الدولية بالعديد من الخصائص والأهداف (محمود، 1989):

أولاً- خصائص معايير التدقيق الدولية:

1- تميزت هذه المعايير بالعمومية أي تركيزها على الأساسيات دون الخوض في التفاصيل مما يتيح المرونة عند تطبيق هذه المعايير.

2- استخدمت اللجنة لفظ إرشادات التدقيق بدلاً من معايير التدقيق وذلك حتى تستطيع دول العالم تكييف هذه المعايير مع الظروف المحلية لكل دولة.

3- تعد هذه المعايير الأكثر عمومية وشمولاً على مستوى العالم لأنها صادرة عن تجمع يضم معظم دول العالم وقد وضعت فيها خلاصة تجارب هذه الدول في مجال التدقيق.

4- تتسم معايير التدقيق الدولية بمواكبة التطورات المستحدثة في مجال التدقيق من خلال إصدار معايير جديدة باستمرار.

ثانيًا- أهداف معايير التدقيق الدولية.

سعت اللجنة الدولية لممارسة التدقيق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك بإصدار معايير التدقيق ومنها:

1- تقليل الاختلافات في طرائق عرض القوائم المالية خاصة للشركات متعددة الجنسيات وهذا يتحقق بتطبيق معايير التدقيق الدولية التي يجب أن تكون مسبوقة بتطبيق معايير المحاسبة الدولية.

2- توافر المعايير الدولية للقوائم المالية التي تعد وتدقق بموجبها ميزة على درجة كبيرة من الأهمية هي ميزة القبول على المستوى الدولي.

3- مساعدة دول العالم النامي في تطوير معاييرها الخاصة في ضوء الاسترشاد بالمعايير الدولية.

4- تشجيع انتقال الأموال والاستثمار الدولي وذلك من خلال توافر تقارير محاسبية مدققة وفقًا للمعايير الدولية.

5- تدويل مهنة التدقيق وتحويلها للعالمية.

مبادئ التدقيق الدولية:

تتطلب عملية التدقيق من المدقق الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية لتنفيذ إجراءات التدقيق وقد وضح المعيار رقم (200) من معايير التدقيق الدولية "الأهداف والمبادئ العامة التي تحكم تدقيق البيانات المالية" هذه المبادئ التي يجب الالتزام بها كالآتي (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 1989):

1- الأمانة والاستقلالية والموضوعية:

يجب على المدقق أن يكون مستقيمًا ونزيهًا وأمينًا ومخلصًا في عمله المهني وعليه أن يتوخى العدالة والموضوعية ولا يتحيز في إصدار حكمه لأي طرف. كما يجب عليه أن يكون مستقلاً من حيث المظهر والمضمون ولا تربطه مع العميل أي مصلحة تنال من أمانته ونزاهته مهما كان أثر هذه المصلحة.

2- السرية:

يجب على المدقق أن يحافظ على المعلومات التي تتوافر له أثناء عمله وألا يبوح بها إلى أي جهة أخرى دون إقرار خاص بهذا الشأن إلا في الحالات التي يصدر بها حكم قضائي بذلك.

3- الكفاءة والعناية المهنية للمدقق:

يجب على المدقق عند القيام بعملية التدقيق وإعداد التقرير عنها أن يلتزم بالعناية المهنية اللازمة وعند الاستعانة بمساعدين يجب أن يكونوا قد حصلوا على التدريب اللازم ولديهم الخبرة والكفاءة المناسبة في التدقيق، كما يجب على المدقق أن يحصل على المعرفة والمهارة المهنية من خلال التأهيل العلمي والعملي والوقوف على التطورات المهنية باستمرار على المستويين المحلي والدولي وكذلك المعرفة بالمتطلبات واللوائح والأنظمة المتعلقة بعمله.

4- **يجب أن يتصف سلوك المدقق بالصفات** التي تتفق وترفع من السمعة الطيبة للمهنة وأن يحافظ على قواعد السلوك المهني وعند مواجهة مواقف ينشأ عنها تعارض مصالح يجب أن يكون المدقق على وعي بها ولديه القدرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لكل حالة على حدة.

5- **عدم ممارسة الأنشطة التي تتعارض مع ممارسة المهنة:**

يجب على المدقق عدم ممارسة أي عمل أو نشاط يمكن أن يؤثر على موضوعيته واستقلاله وعلى السمعة الطيبة للمهنة.

موقف دول العالم من معايير التدقيق الدولية:

شهدت السنوات القليلة الماضية، اتجاه متزايد من قبل الهيئات المحاسبية القومية والجهات الحكومية المعنية في العديد من دول العالم والأعضاء في الاتحاد الدولي للمحاسبين نحو الأخذ بعين الاعتبار معايير التدقيق الدولية عند القيام بأعمال التدقيق وفي 3 يونيو 1995 عرض تقرير على لجنة ممارسات التدقيق الدولية، يوضح مكانة معايير التدقيق الدولية في كلٍ من استراليا والبرازيل وكندا وفرنسا وألمانيا والهند واليابان والمكسيك وهولندا والسويد والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ومصر.

وقد أوضح التقرير (فارس، ودعيه، 2001: 400) "قيام العديد من هذه الدول بترجمة المعايير إلى لغاتها الوطنية مثل البرازيل والمكسيك واليابان وهولندا ومصر ويتم أخذها بعين الاعتبار عند تطوير أو تدقيق وإعادة تنقيح معاييرها لتتفق مع المعايير التدقيق الدولية، بينما دول أخرى تقوم بالتركيز على نواحي الخلاف بين معاييرها والمعايير الدولية مثل فرنسا والولايات المتحدة، بينما تعترف بورصة الأوراق المالية في إنجلترا بالمعايير الدولية كمعايير مقبولة، وتقوم السويد بتطوير معاييرها بناء على المعايير الدولية، بينما تقوم كندا بمراجعة معاييرها على أساس المعايير الدولية".

وفي العالم العربي نصت المادة رقم (58) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق المال المصري رقم (95) لسنة 1993م (فارس، ودعيه، 2001: 400) "على أن تلتزم الشركات التي تقوم بطرح أوراقا مالية لها في اكتتاب عام بأن تعد التقارير المالية عن نشاط الشركة ونتائج أعمالها والقوائم المالية لها وتدقيق حساباتها طبقًا لمعايير المحاسبة وقواعد التدقيق الدولية".

وفي الأردن يمكن اعتبار القرار رقم (54) الصادر بتاريخ 1989/3/13م عن مجلس إدارة جمعية المدققين القانونين والقاضي باعتماد الأصول الدولية للمحاسبة والأدلة الدولية لتدقيق الحسابات في المملكة الأردنية الهاشمية من مطلع عام 1990 البداية نحو تبني وتطبيق المعايير الدولية من قبل الشركات المعنية وجميع المهنيين بلا استثناء.

مزايا تبني أدلة ومعايير التدقيق الدولية:

يحقق تبني وتطبيق معايير التدقيق الدولية مجموعة من المزايا من أهمها (الشمري، 1994):

1- توفير الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لإصدار معايير قطرية خاصة في الدول التي لا تمتلك تلك المعايير.

2- الأخذ بالمعايير الدولية يدفع بالمنشآت المحلية بقوة إلى الأسواق العالمية حيث إن البيانات المالية المنشورة والمعدة وفق معايير المحاسبة الدولية والمدققة وفق معايير التدقيق الدولية تمتلك مجموعة من العناصر الإيجابية أهمها المصداقية والقبول والقابلية للمقارنة مما سيعمق الثقة بهذه البيانات وسيعطي المنشآت قدرة أكبر على المنافسة في الأسواق العالمية.

3- تشكل معايير التدقيق الدولية التي صدرت حتى الآن إطارًا متكاملاً لمهنة تدقيق الحسابات أكثر شمولية من جميع المعايير القطرية وهذا يلبي حاجة جميع المهنيين في دول العالم المختلفة.

4- تتميز معايير التدقيق الدولية بالمرونة وذلك من خلال عملية مراجعة مستمرة لهذه المعايير من قبل اللجان الفرعية في اللجنة الدولية لممارسة التدقيق (IAPC) وذلك بهدف التأكد من ملاءمتها للظروف الراهنة وما يجري في العالم من تطورات مما يجعلها صالحة للتطبيق في دول العالم المختلفة.

5- يحقق تطبيق معايير التدقيق الدولية للشركات متعددة الجنسيات ميزة القبول والثقة في بياناتها المالية المنشورة والمدققة وفقًا لهذه المعايير كما تساعدها في طرح أسهمها في البورصات العالمية.

واقع مهنة التدقيق في فلسطين:

ظهرت في فلسطين تشريعات مهنية متقدمة في عام 1919، مستمدة من قانون الشركات البريطاني (عبد الله، 2000) وقد أبقى تشريع الشركات الفلسطيني لعام 1929 على نفس تلك النصوص والمواد وحدد أيضًا مجموعة من الأشخاص لا يحق لهم القيام بأعمال التدقيق مثل المساهمين والشركاء وموظفي ومديري الشركات. ولكن يمكن القول إن مهنة التدقيق كمهنة بدأت في فلسطين في بداية الثلاثينات من هذا القرن (حلس، 2000). وقد استمر العمل بتشريع الشركات الفلسطيني لعام 1929 حتى عام 1948 وهو تاريخ قيام الكيان الصهيوني على الأراضي الفلسطينية المغتصبة وما ترتب عن هذا من احتلال ما يقارب (78%) من الأراضي الفلسطينية وتقسيم ما تبقى منها إلى إقليمين وهما قطاع غزة الذي يخضع للسيادة المصرية والضفة الغربية وتخضع للسيادة الأردنية وما ترتب عن هذه السيادة من تطبيق للقوانين والتشريعات الخاصة بكل دولة على الأراضي التي تخضع لسيادتها.

وقد كانت في فلسطين قبل عام 1948 بعض شركات التدقيق التي مارست أعمال التدقيق وساهمت في تطور المهنة مثل شركة سابا وشركاه وقد بدأت أعمالها في القدس وانتقلت إلى عمان في عام 1948 وأسهمت هذه الشركة وغيرها من الشركات الفلسطينية بانتقالها إلى الأردن مساهمة فاعلة في تطوير الممارسة المهنية في المملكة.

وعليه يمكن القول بأنه لم يكن في فلسطين حتى مطلع الستينات قوانين تنظم مهنة تدقيق الحسابات وفي عام 1961 صدر في الأردن القانون رقم (10) لسنة 1961 وهو قانون مهنة تدقيق الحسابات وقد طبق هذا القانون في الأراضي الأردنية بالإضافة إلى تطبيقه في الضفة الغربية الفلسطينية. وقد استمر العمل بهذا القانون في الضفة الغربية حتى عام 1997 على الرغم من الاحتلال الصهيوني للضفة الغربية عام 1967.

وفي عام 1997 صدر قرار من رئيس دولة فلسطين وهو القرار رقم (17) لسنة 1997 وينص هذا القرار بتعميم تطبيق القانون رقم (10) لسنة 1961 وهو قانون مهنة التدقيق الأردني في جميع الأراضي الفلسطينية(*).

أما في قطاع غزة فقد كانت القوانين التي تنظم المهنة عبارة عن خليط من القوانين المصرية ومجموعة من الأوامر العسكرية الصهيونية حتى عام 1997 وهو تاريخ صدور قرار رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بتعميم تطبيق القانون رقم (10) لسنة 1961 السابق الذكر على جميع الأراضي الفلسطينية إلى أن صدر قانون مهنة تدقيق الحسابات رقم (9) لسنة 2004.

ويتضح من العرض السابق أن مهنة تدقيق الحسابات في فلسطين والوطن العربي بصفة عامة، هي إحدى المهن التي دخلت النشاط الاقتصادي منذ زمن قصير نسبيًا، وقد زاد الاهتمام بهذه المهنة في العقود الثلاثة الأخيرة وذلك نتيجة لما شهدته البلاد العربية من تطورات اقتصادية واجتماعية متسارعة تمثلت بإنشاء الشركات المساهمة وما رافقها من انفصال للملكية عن الإدارة، وبالتالي ظهور الحاجة إلى وجود شخص مستقل ومحايد لطمأنة أصحاب الأموال من مالكين ومقرضين على سلامة أموالهم، وكذلك أسهمت التغيرات الاقتصادية في العالم العربي كتوسع الإنفاق العام والمشاريع المشتركة ودخول الشركات متعددة الجنسيات وتوسع نشاطها إلى خضم النشاط الاقتصادي في الوطن العربي، تطلب هذا إحداث تغيرات في الفكر المحاسبي والتطبيقات المحاسبية السائدة، وقد لاحظنا هذا في الاهتمام بتنظيم المهنة في سائر الأقطار العربية ولكن هذا الاهتمام لم يكن بالقدر الكافي للنهوض بالمهنة لتقابل مثيلاتها في العالم المتقدم.

(*) قرار رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية رقم (17) لسنة 1997، مجلة الوقائع الفلسطينية.

ويلاحظ في هذا المجال أن شركات التدقيق الأجنبية لا تزال تسيطر على الجزء الأعظم من سوق التدقيق العربية، فالدول العربية شأنها شأن الدول النامية الأخرى تشكو من قصور أنظمة المعلومات والأنظمة المحاسبية المرتبطة بها وحيث إن مهنة التدقيق ترتبط ارتباطًا وثيقًا وكليًا بالأنظمة المحاسبية فإن وضع المحاسبة وأنظمتها ينعكس بشكل مباشر على مهنة التدقيق، وعليه فإن ما تعانيه مهنة المحاسبة والتدقيق من نقص في المحاسبين المؤهلين علاوة على النظرة الاجتماعية المتدنية للمهنة حيث لا تعامل كمهنة مستقلة لها كيانها الخاص وإنما كمهنة تمليها اعتبارات قانونية، لذلك فإن المهنة في الوطن العربي لا تزال تفتقر إلى روح مواكبة التطور السريع في العالم.

منهجية الدراسة:

اشتملت منهجية الدراسة على تحديد مصادر البيانات ووسائل جمعها، ومجتمع وعينة الدراسة، واستبانة الدراسة، والمقابلات الشخصية، والطرائق والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، ويمكن إيجاز ذلك فيما يأتي:

أولاً- مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحثين على مصادر البيانات والمعلومات الآتية:

- **المصادر الأولية:** تتمثل في إعداد الاستبانة وإجراء المقابلات الشخصية.
- **المصادر الثانوية:** تتمثل في مراجعة واستقصاء أدبيات الدراسة والمتمثلة في الكتب والمقالات والبحوث والرسائل الجامعية العربية والأجنبية، خصوصًا التي تناولت معايير التدقيق الدولية.

ثانيًا- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مكاتب المحاسبة والتدقيق العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددها (106) مكتب حسب سجل المكاتب المعتمدة في جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية في قطاع غزة حتى عام 2005. واستهدفت فئة المدققين الرئيسين في هذه المكاتب بشكل خاص. بينما عينة الدراسة تكونت من (80) مكتب عامل تم اختياره بصورة عشوائية وهي تمثل ما نسبته (75%) من مجتمع الدراسة.

ثالثًا- المقابلات الشخصية:

قد تم إجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من مدققي الحسابات العاملين في قطاع غزة كمدققين رئيسين في مكاتب التدقيق، ولديهم خبرة عملية في ممارسة العمل المهني تتراوح من (5 - 20) سنة وذلك بهدف الاستفادة في تصميم استبانة الدراسة.

رابعًا- أداة الدراسة:

قد تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات ولقد اعتمد الباحثين في تصميمها على نتائج المقابلات بالإضافة إلى مجموعة من الأفكار تم الحصول عليها من قراءة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع وذلك بعد تطويرها لتتلاءم مع أهداف الدراسة وتمكن من التحقق من فرضيات الدراسة.

خامسًا- آلية توزيع الاستبانة:

قد تم توزيع الاستبانة توزيعًا مباشرًا من خلال تسليمها باليد لضمان وصولها، وقد بلغ عدد الاستبانات المستلمة من قبل المبحوثين (60) استبانة.

وقد تم تحديد المتوسط الحسابي المرجح بأوزان حُدّدت اعتمادًا على مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس (Five Point Likert Scale) وذلك على النحو الآتي:

درجة الموافقة	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	5	4	3	2	1
الوزن المئوي	%100	%80	%60	%40	%20

سادسًا- الطرائق والأساليب الإحصائية المستخدمة:

ولأغراض البحث لقد قام الباحثين باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) للقيام بعملية التحليل، وتحقيق الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، وقد تم استخدام مستوى دلالة (5%)، ويُعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة (Sekaran, 2005)، ويقابله مستوى ثقة يساوي (95%) لتفسير نتائج الدراسة التي أجراها الباحثين.

سابعًا- اختبار درجة مصداقية البيانات- كرونباخ ألفا Reliability Test- Alpha:

تفسر درجة المصداقية (Reliability) ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، وتعد القيمة المقبول إحصائيًا لمعامل كرونباخ ألفا (Chronbach's Alpha) هي (60%) فأكثر، أما إذا كانت أقل من ذلك فتعد ضعيفة (Sekaran, 2005). وقد تم بحث توافر الثبات الداخلي في إجابات أسئلة الاستبانة باستخدام معامل المصداقية – كرونباخ ألفا- لأسئلة الاستبانة مجتمعة والمتعلقة بفرضيات الدراسة. وقد تبين أن قيمة معامل كرونباخ ألفا هي (86.3%)، وهذا يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبانة والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

يتم قبول الفرضية العدمية إذا كان المتوسط الحسابي لأسئلة الفرضية أقل من (3. 5) (الوسط الافتراضي) ويتم رفض الفرضية العدمية إذا كان المتوسط الحسابي لأسئلة الفرضية أكبر من (3. 5).

نتائج الفرضية الأولى:

"لا يوجد التزام من قبل غالبية المهنيين في قطاع غزة بمعايير التدقيق المتعارف عليها عند فحص البيانات المالية المنشورة". ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الأسئلة إلى مجموعات تهدف كل مجموعة منها لقياس مدي الالتزام بأحد معايير التدقيق المتعارف عليها.

المعيار الأول– (المعايير العامة) معيار التأهيل العلمي والعملي:

يتضح من الجدول رقم (1) أنه لا يوجد التزام من قبل المبحوثين (المهنيين) في قطاع غزة بمعيار التأهيل العلمي والعملي حيث إن المتوسط الحسابي (3.44) أصغر من الوسط الافتراضي (3. 5). وتتمثل مظاهر عدم الالتزام في، أولاً– عدم توافر هيكل من المعلومات المتخصصة والمتطورة لمهنة التدقيق. ثانيًا– نقص برامج التدريب والتأهيل وانعدامها خلال سنوات الدراسة الجامعية. ثالثًا– عدم مشاركة المدققين في تطوير المهنة من خلال تقديم التوصيات لتطوير الدراسة الجامعية مما يترتب عليه نقص المعرفة التطبيقية لخريجي الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (1)
يوضح إجابات المبحوثين حول مدى الالتزام بمعيار التأهيل العلمي والعملي

م	السؤال	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
1	يتوافر لمهنة التدقيق في قطاع غزة هيكل من المعلومات المتخصصة والمتطورة.	-	15	9	30	6	2.55
		-	25%	15%	50%	10%	
2	يشترط مستوي معين من المؤهلات والخبرات للدخول في مهنة التدقيق.	33	27	-	-	-	4.55
		55%	45%	-	-	-	
3	يعد التدريب المهني خلال سنوات الدراسة كافيا لمزاولة المهنة.	-	6	6	42	6	2.2
		-	10%	10%	70%	10%	

تابع جدول رقم (1)

م	السؤال	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
4	هناك حرص علي تطوير قدراتك المهنية من خلال المشاركة في الدورات المتخصصة والتعليم المستمر.	27	27	6	-	-	4.35
		45%	45%	10%	-	-	
5	يشارك المراجعون في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالمهنة.	9	33	15	3	-	3.8
		15%	55%	25%	5%	-	
6	يشارك المدققون في تقديم التوصيات لتطوير الدراسة الجامعية.	3	24	15	18	-	3.2
		5%	40%	25%	30%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.44**

المعيار الثاني- (المعايير العامة) معيار الاستقلال أو الحياد:

كما بين الجدول رقم (2) أنه يوجد التزام من قبل المهنيين بمعيار الاستقلال حيث إن المتوسط الحسابي (3.77) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5). وتتمثل أهم مظاهر الالتزام بهذا المعيار في:

أولاً- حرص المدققين على الاطلاع على كامل السجلات والدفاتر وعلي كافة المعلومات المتعلقة بالمنشأة.

ثانيًا- حرص المدققين على استقلاليتهم من خلال قرار انسحابهم من عملية التدقيق عند شعورهم بتأثر الاستقلالية.

ثالثًا- حرص المدققين على استقلالهم شكلاً ومضمونًا من خلال رفض القيام بعمليات مراجعة مشروطة الأتعاب أو القيام بتدقيق منشآت تربطهم أو عائلاتهم مصالح مادية بها.

وفي ضوء ما سبق نرى أن تقديم المدققين لخدمات غير التدقيق إلى عملاء التدقيق يمثل تهديدًا على استقلال المدقق وبالتالي يجب على المدقق أن يحرص على استقلاليته فيما يتعلق بتقديم هذه الخدمات ويدعم هذا الرأي ما يراه البعض أنه من الضروري عدم السماح لمكاتب التدقيق بتقديم تلك الخدمات إلى عملاء التدقيق (غالي، 2001).

جدول رقم (2)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار الاستقلال

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
7	تقوم بتدقيق قوائم مالية لمنشآت تملك بها مصالح مادية وشخصية.	-	12	-	27	21	3.95
		-	20%	-	45%	35%	
8	تقوم بتدقيق قوائم مالية لمنشآت يمتلك أحد أفراد عائلتك حصة فيها.	-	12	3	24	21	3.9
		-	20%	5%	40%	35%	
9	تقبل القيام بعمليات تدقيق مشروطة الأتعاب (كنسبة مئوية من الوفر).	-	9	9	8	24	3.95
		-	15%	15%	30%	40%	
10	عند شعورك بتأثر الاستقلالية أثناء قيامك بعملية تدقيق تقرر الانسحاب منها.	18	33	6	-	3	4.05
		30%	55%	10%	-	5%	
11	تحرص على الاطلاع على كامل السجلات والدفاتر وعلى جميع المعلومات المتعلقة بالمنشأة.	24	36	-	-	-	4.4
		40%	60%	-	-	-	
12	تعمل على التشاور مع إدارة المنشأة قبل كتابة التقرير.	3	21	3	21	12	2.73
		5%	35%	5%	35%	20%	
13	يؤثر تقديم الخدمات الضريبية علي استقلال المدقق من وجهة نظرك.	9	27	6	18	-	3.45
		15%	45%	10%	30%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.77**

المعيار الثالث– (المعايير العامة) العناية المهنية الواجبة:

بينما يبين الجدول رقم (3) بأنه يوجد التزام من قبل المهنيين بمعيار العناية المهنية الواجبة حيث إن المتوسط الحسابي (3.85) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5). ويتمثل هذا الالتزام بشكل رئيس في:

أولاً– يوافق المدققون على تحملهم المسئولية في الكشف عن عمليات التلاعب في القوائم المالية عند عدم بذلهم الحد الأدنى من العناية المهنية الواجبة.

ثانيًا–حرص المدققين على التحقق من مدي الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

ثالثًا– تحديد الإجراءات الملائمة للكشف عن أي غش أو تلاعب في القوائم المالية.

جدول رقم (3)

إجابات المبحوثين عن مدي الالتزام بمعيار العناية المهنية الواجبة

م	السؤال	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
14	تقع مسؤولية كبيرة عي المدقق في الكشف عن عمليات التلاعب المتعمدة في القوائم المالية محل التدقيق عند عدم بذله العناية المهنية الواجبة.	24	30	3	3	-	4.25
		40%	50%	5%	5%	-	
15	يتم بذل الحد الأدنى من العناية المهنية في عملية التدقيق.	21	15	-	15	9	3.4
		35%	25%	-	25%	15%	
16	يتم التحقق من مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها عند إعداد القوائم المالية للمنشأة محل التدقيق.	30	24	-	6	-	4.3
		50%	40%	-	10%	-	
17	تتحفظ في تقريرك أو تمتنع عن إبداء الرأي عند اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية.	12	24	-	21	3	3.35
		20%	40%	-	35%	5%	
18	يتم تحديد الإجراءات الملاءمة للكشف عن آي غش أو تلاعب في القوائم المالية.	12	36	9	3	-	3.95
		20%	60%	15%	5%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.85**

المعيار الرابع- (معايير العمل الميداني) التخطيط والإشراف:

يبين الجدول رقم (4) أنه يوجد التزام من قبل المهنيين بمعيار التخطيط والإشراف حيث إن المتوسط الحسابي (4.075) أكبر من الوسط الافتراضي (3.5). وتتمثل أهم مظاهر هذا الالتزام في:

أولاً- التخطيط لكل عملية تدقيق قبل القيام بها.

ثانيًا- تخصيص العمل بين المساعدين وفقًا لمؤهلاتهم وخبراتهم.

ثالثًا- الإشراف على عمل المساعدين بصورة مستمرة.

رابعًا- الأخذ بعين الاعتبار توقيت كل إجراء من إجراءات التدقيق.

جدول رقم (4)

إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار التخطيط والإشراف

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
19	يتم التخطيط لكل عملية تدقيق قبل القيام بها.	24	33	3	-	-	4.35
		40%	55%	5%	-	-	
20	يؤخذ بعين الاعتبار التوقيت الملائم بكل إجراء من إجراءات التدقيق.	18	36	6	-	-	4.2
		30%	60%	10%	-	-	
21	يتم تخصيص العمل بين المساعدين وفقاً لمؤهلاتهم وخبراتهم السابقة.	24	30	6	-	-	4.3
		40%	50%	10%	-	-	
22	تحدد الأتعاب بناء علي الوقت الذي تستغرقه عملية التدقيق.	9	30	12	9	-	3.65
		15%	50%	20%	15%	-	
23	تشرف بصورة مستمرة على عمل المساعدين.	15	5	-	-	-	4.25
		25%	75%	-	-	-	
24	تقوم باشراك المساعدين في وضع خطة التدقيق.	9	33	9	9	-	3.7
		15%	55%	15%	15%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**4.075**

المعيار الخامس– (معايير العمل الميداني) فحص أنظمة الرقابة الداخلية:

كما يبين الجدول رقم (5) أنه يوجد التزام من قبل المهنيين بمعيار فحص أنظمة الرقابة الداخلية عند قيامهم بمهام التدقيق حيث يتم تحديد إجراءات التدقيق ومدي الاختبارات والفحص المطلوب بعد التأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية حيث يتبين أن المتوسط الحسابي (4.12) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5). وتتمثل أهم مظاهر هذا الالتزام في:

أولاً– التأكد من التطبيق الفعلي لنظام الرقابة أثناء القيام بعملية التدقيق.

ثانيًا– تحديد إجراءات التدقيق الملائمة بعد دراسة نظام الرقابة الداخلية.

جدول رقم (5)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بفحص نظام الرقابة الداخلية

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
25	تحدد إجراءات التدقيق ومدى الاختبارات والفحص بعد دراسة مدى ملاءمة نظام الرقابة الداخلة.	21	33	3	3	-	4.2
		35%	55%	5%	5%	-	
26	يتم التأكد من التطبيق الفعلي لنظام الرقابة أثناء القيام بعملية التدقيق.	27	33	-	-	-	4.45
		45%	55%	-	-	-	
27	يشير تقرير التدقيق إلى أي نقص في نظام الرقابة الداخلية للمنشأة التي قمت بتدقيق قوائمها المالية.	9	36	3	12	-	3.7
		15%	60%	5%	20%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**4.12**

المعيار السادس– (معايير العمل الميداني) أدلة وقرائن الإثبات:

بينما يوضح الجدول رقم (6) أنه يوجد التزام من قبل المبحوثين بمعيار أدلة وقرائن الإثبات حيث إن الوسط الحسابي (3.66) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5) وتتمثل أهم مظاهر هذا الالتزام في:

أولاً– حرص المدققين على تنوع مصادر معلوماتهم للحصول على تأكيد وصحة وعدالة القوائم المالية وصدق تمثليها للواقع.

ثانيًا– حرص المدققين على تقييم أدلة الإثبات قبل استخدامها في الحكم. ويرى الباحثين ضرورة امتناع المدققين عن إصدار رأيهم حال عدم كفاية أدلة الإثبات أو إصدار تقرير سلبي على الأقل.

جدول رقم (6)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار
أدلـــة وقرائن الإثبات

م	الســـــــــــؤال	موافـق جـداً	موافـــــق	محايـــــد	غيـــر موافــق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
28	تحرص على تنوع مصادر المعلومات للحصول على تأكيد بصحة وعدالة القوائم المالية.	30	27	3	3	-	4.45
		50%	45%	5%	5%	-	
29	يتم تقييم أدلة الإثبات قبل استخدامها في الحكم.	15	39	3	3	-	4.2
		25%	65%	5%	5%	-	
30	يتم إصدار التقرير في نهاية عملية التدقيق على الرغم من عدم كفاية أدلة الإثبات.	3	18	18	18	3	3
		5%	30%	30%	30%	5%	
31	في حالة عدم كفاية أدلة الإثبات يتم الامتناع عن إبداء الرأي.	6	15	18	21	-	3.1
		10%	25%	30%	35%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.66**

المعيار السابع– (معايير التقرير) الإشارة في تقرير التدقيق إلى المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

يوضح الجدول رقم (7) أنه يوجد التزام من قبل المبحوثين بمعيار الإشارة في تقرير التدقيق إلى المبادئ المحاسبية المتعارف عليها حيث إن المتوسط الحسابي (3.63) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5). وتتمثل مظاهر هذا الالتزام في:

أولاً– حرص المدققين على التأكد من أن المبادئ المحاسبية ذات الأثر على القوائم المالية قد طبقت فعلاً كما هو مطلوب.

ثانيًا– الإشارة في تقرير التدقيق إلى أن الحسابات والقوائم قد أعدت وفق المبادئ المحاسبية المقبولة.

كما يتبين من الجدول رقم (7) أن معظم المهنيين لا يعتقدون أن المبادئ والمعايير المحاسبية المطبقة في قطاع غزة (فلسطين) تعد ملائمة للواقع الاقتصادي الفلسطيني وبنسبة (45%).

ويرجع ذلك حسب رأيهم إلى عدم وضوح وتحديد المعايير مما يؤدي إلى أن القوائم المالية لا تكون بالضرورة تعبر بصدق وعدالة عن البيانات المالية.

جدول رقم (7)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار
الإشارة إلى اتباع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها

م	السؤال	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
32	يشير التقرير إلى أن الحسابات والقوائم قد أعدت وفق المبادئ المحاسبية المقبولة.	18	39	3	-	-	4.25
		30%	65%	5%	-	-	
33	القوائم والتقارير المالية للمنشآت الفلسطينية يتم إعدادها وعرضها وفق معايير واضحة ومحددة.	3	30	15	9	3	3.35
		5%	50%	25%	15%	5%	
34	المبادئ والمعايير المحاسبية المطبقة في قطاع تعد مناسبة للواقع الاقتصادي الفلسطيني.	-	15	18	27	-	2.8
		-	25%	30%	45%	-	
35	يتم التأكد من أن المبادئ المحاسبية ذات التأثير علي القوائم المالية قد طبقت فعلا كما هو مطلوب.	21	36	3	-	-	4.3
		35%	60%	5%	-	-	
36	المبادئ المحاسبية التي تطبق في قطاع غزة تؤدي إلي إعداد قوائم مالية تعبر بصدق عن البيانات المالية.	-	36	15	9	-	3.45
		-	60%	25%	15%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.63**

المعيار الثامن- (معايير التقرير) ثبات تطبيق الأسس المحاسبية:

يتضح من الجدول رقم (8) أنه يوجد التزام من قبل المبحوثين بمعيار ثبات تطبيق الأسس المحاسبية حيث إن الوسط الحسابي (3. 6) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5).

ويظهر هذا الالتزام من خلال الإشارة في تقرير التدقيق إلى تجانس تطبيق المبادئ المحاسبية من فترة لأخرى وأي تغير يطرأ على طرائق تطبيقها.

جدول رقم (8)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار ثبات تطبيق الأسس المحاسبية

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
37	يشير تقرير التدقيق إلى تجانس تطبيق المبادئ المحاسبية من فترة إلى أخرى.	6	36	12	6	-	3.7
		10%	60%	20%	10%	-	
38	يشير التقرير إلى أي تغير في المبادئ المحاسبية وطرق تطبيقها.	12	27	9	12	-	3.65
		20%	45%	15%	20%	-	
39	تصدر تقرير متحفظ عند عدم الإشارة في القوائم المالية إلى التغيير في المبادئ المحاسبية وعدم موافقتك علي هذا التغيير.	-	36	18	3	-	3.45
		-	60%	30%	5%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.6**

المعيار التاسع– (معايير التقرير) الإفصاح الكافي:

يتضح من الجدول رقم (9) أنه يوجد التزام من قبل المبحوثين بمعيار الإفصاح الكافي حيث إن المتوسط الحسابي (4.033) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5).

ويظهر هذا الالتزام من خلال التحقق من مستوي الإفصاح الذي تعبر عنه القوائم المالية وتحديد المدققين للأمور المهمة التي يتطلب من إدارة المنشأة الإفصاح عنها والتي قد تكون المنشأة أغفلتها.

جدول رقم (9)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار الإفصاح الكافي

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
40	يتم التحقق من مدى الإفصاح الذي تعبر عنه القوائم المالية.	15	36	6	3	-	4.05
		25%	60%	10%	5%	-	
41	يشار في تقرير التدقيق إلى الأمور التي تتطلب إيضاحات والتي قد تكون المنشأة أغفلتها.	9	45	3	3	-	4
		15%	75%	5%	5%	-	
42	يتم الإفصاح في تقرير التدقيق عن المعاملات ذات الأثر المباشر علي القوائم المالية والتي لم تظهر في هذه القوائم.	12	39	9	-	-	4.05
		20%	65%	15%	-	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**4.033**

المعيار العاشر- (معيار التقرير) إبداء الرأي حول القوائم المالية كوحدة واحدة:

كما أن الجدول رقم (10) يوضح أنه يوجد التزام من قبل المهنيين بمعيار إبداء الرأي حول القوائم المالية كوحدة واحدة حيث إن المتوسط الحسابي (3.91) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5). وهذا يتضح من موافقة المبحوثين وبقوة على الالتزام بهذا المعيار.

جدول رقم (10)

إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار إبداء الرأي حول القوائم المالية كوحدة واحدة

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
43	في نهاية عملية التدقيق يتم إبداء الرأي حول القوائم المالية كوحدة واحدة.	27	33	-	-	-	4.45
		45%	55%	-	-	-	
44	عند الامتناع عن إبداء الرأي يشار في التقرير إلى أسباب الامتناع.	9	33	15	3	-	3.8
		15%	55%	25%	5%	-	
45	يوضح التقرير طبيعة الفحص ودرجة المسؤولية عنه.	6	39	12	3	-	3.8
		10%	65%	20%	5%	-	
46	يشار في تقرير التدقيق إلى معايير التدقيق التي تم اتباعها.	9	33	3	15	-	3.6
		15%	55%	5%	25%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.91**

وفي ضوء استعراض النتائج السابقة الخاصة بالفرضية الأولى وإيجاد المتوسط الحسابي لجميع أسئلة الفرضية الأولى والذي يساوي (3. 8) وهو أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5) وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية العدمية أي أن المهنيين في قطاع غزة ملتزمون بمعايير التدقيق المتعارف عليها عند فحص البيانات المالية المنشورة، وأهم هذه المعايير التي يلتزم بها المهنيون هو المعيار الخامس من معايير التدقيق (معيار فحص أنظمة الرقابة الداخلية) بينما لا يلتزم المهنيون بمعيار التأهيل العلمي والعملي.

ويري الباحثين أن السبب في عدم الالتزام بهذا المعيار يعود إلى عدم وجود نظرية للتدقيق تكون قائمة على مجموعة من المفاهيم والمبادئ والقواعد الواضحة تكون مرشدًا للمدقق في أداء عمله المهني. كما أن النقص في برامج التدريب العملي أثناء سنوات الدراسة الجامعية وعدم استمرارية المدقق المهني في متابعة المستجدات المهنية من أسباب عدم تأهيل المدقق بالشكل المناسب.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا تتلاءم معايير التدقيق المطبقة حاليًا في قطاع غزة مع المتطلبات المهنية في فحص وتدقيق البيانات المالية المنشورة".

يبين الجدول رقم (11) أن آراء المبحوثين تؤيد الفرضية القائلة بعدم ملاءمة معايير التدقيق المطبقة حاليًا في قطاع غزة مع المتطلبات المهنية في تدقيق وفحص البيانات المنشورة حيث إن المتوسط الحسابي (2.81) أصغر من الوسط الافتراضي (3. 5).

وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية العدمية أي أنه لا تتلاءم معايير التدقيق المطبقة حاليًا في قطاع غزة مع المتطلبات المهنية في فحص وتدقيق البيانات المالية المنشورة.

جدول رقم (11)
إجابات المبحوثين حول مدي ملاءمة معايير التدقيق للمتطلبات المهنية في تدقيق وفحص البيانات المالية المنشورة

م	السؤال	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
47	معايير التدقيق المطبقة في قطاع غزة تعد مناسبة للواقع الفلسطيني.	-	21	15	24	-	2.59
		-	35%	25%	40%	-	
48	توافر معايير التدقيق المطبقة في قطاع غزة الإطار العام والقاعدة التي يتيح للمدقق إبداء رأيه الفني والمحايد عن مدي صدق وعدالة القوائم المالية.	-	27	21	12	-	3.25
		-	45%	35%	20%	-	
49	مهنة التدقيق في قطاع غزة حسب رأيك تسير وفق معايير وقواعد مهنية واضحة ومحدودة.	-	6	12	33	9	2.25
		-	10%	20%	55%	15%	
	متوسط مجموع الإجابات						**2.81**

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا تؤيد غالبية المهنيين في قطاع غزة إلزام المهنيين (المحاسبين والمراجعين) بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية".

يتضح من الجدول رقم (12) أن (75%) من المبحوثين تؤيد وبقوة إلزام المهنيين (المحاسبين والمدققين) بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية، في حين أن (10%) فقط لا تؤيد هذا الالتزام.

جدول رقم (12)
يوضح مدى موافقة المبحوثين على المحاسبين والمدققين
بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية

مدى الموافقة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	9	%15
موافق	36	%60
محايد	9	%15
غير موافق	6	%10
المجموع	**60**	**%100**

كما يبين الجدول رقم (13) أن معظم المدققين يرون أن تطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية سيرتقي بمهنة تدقيق الحسابات إلى المستوي الذي يمكنها من المنافسة على المستوي العالمي كما سيمكن المنشآت الفلسطينية من شق طريقها إلى المحيط الاقتصادي العالمي ويسهل من عملية انضمام فلسطين إلى الهيئات الاقتصادية والمالية والعالمية وأهمها منظمة التجارة العالمية والتي تدعوا إلى تطبيق هذه المعايير ضمن شروطها لقبول عضوية الدول بها.

ويتبين أيضًا من الجدول رقم (13) أن (80%) من المبحوثين والذين ابدوا موافقتهم على إلزام المهنيين بهذه المعايير يعتقدون أنه من الأفضل أن يتم تطبيق تلك المعايير بعد تعديلها بما يلائم الواقع الاقتصادي الفلسطيني، ويري الباحثان أن خصوصيات المجتمع الفلسطيني الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية تدفع نحو الأخذ بهذا الرأي. كما بين الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي (4.32) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5). وهذا يعني رفض الفرضية العدمية أي أن غالبية المهنيين في قطاع غزة يؤيدون إلزام المهنيين (المحاسبين والمراجعين) بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية.

جدول رقم (13)
يوضح آراء المبحوثين حول أسباب الموافقة على إلزام المهنيين بتطبيق المعايير الدولية مرتبة حسب أولوياتها

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
1	تبني تلك المعايير يحسن قدرة الخدمات المهنية في فلسطين علي المنافسة في السوق العالمي.	36	9	-	-	-	4.8
		80%	20%	-	-	-	
2	تبني تلك المعايير يوفر للبيانات المالية المنشورة للمنشآت الفلسطينية قبولاً عالمياً واسعاً يسهل من تداول أسهمها في السوق المالي العالمي.	27	15	3	-	-	4.53
		60%	33.3%	6.7%	-	-	
3	يجب تطبيق تلك المعايير بعد تكيفها بما يتلاءم مع الواقع الفلسطيني.	27	9	6	3	-	4.33
		60%	20%	13.3%	6.7%	-	
4	تبني تلك المعايير يحسن من قدرة مكاتب التدقيق علي المنافسة للقيام بتدقيق القوائم المالية للمنشآت الأجنبية.	21	15	9	-	-	4.27
		46.7%	33.7%	20%	-	-	
5	تبني تلك المعايير يسهل من عملية انضمام فلسطين إلى الهيئات المالية والاقتصادية العالمية.	18	18	9	-	-	4.2
		40%	40%	20%	-	-	
6	تبني تلك المعايير يوفر علي الجهات المهنية والحكومية الجهد والوقت والأموال اللازمة لإعداد معايير مهنية فلسطينية.	9	27	-	9	-	3.8
		20%	60%	-	20%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**4.32**

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا تتوافر لدى غالبية المهنيين في قطاع غزة المعرفة والخبرة الكافية لتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية".

يتضح من الجدول رقم (14) أن ما نسبته (60%) من المبحوثين غير موافقة على أن غالبية المهنيين (المحاسبين والمدققين) تتوافر لديهم المعرفـة والخبـرة الكافيـة لتطبيـق الإجـراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية، في حين ما نسبته (35%) فقط توافق على امتلاكهم مثل هذه الخبرات.

جدول رقم (14)
يوضح مدى موافقة المبحوثين على امتلاكهم المعارف والخبرات الكفيلة بتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية

مـــدى الموافقـــة	التكـــرار	النسبـــة
موافـق بشـــدة	12	%20
مـوافـــــــــق	9	%15
مـحـايـــــــــد	3	%5
غـيــــر موافـــق	15	%25
غير موافق بشـدة	21	%35
المجمـــــــوع	**60**	**%100**

كما يوضح الجدول رقم (15) الوسائل المقترحة من قبل المبحوثين حول مدي تـوافر الوســائل الكفيلة بتحسين معارف وخبرات المدققين التي تلزم لتطبيق معايير التدقيق الدولية، وقد تـم ترتيبهـا حسب أولوياتها كما يرى المبحوثين. ويتضح أن المتوسط الحسابي للفقرات جميعًا تساوي (4.36) وهو أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5) مما يؤكد على رفض الفرضية العدمية أي أنه تتوافر لدى غالبيـة المهنيين في قطاع غزة المعرفة والخبرة الكافية لتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبـة بموجـب معايير التدقيق الدولية.

جدول رقم (15)
يوضح مدي موافقة المبحوثين على الوسائل الكفيلة بتحسين معارف وخبرات المدققين التي تلزم لتطبيق معايير التدقيق الدولية

م	السؤال	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
1	استخدام الوسائل التقنية الحديثة مثل الحاسب وشبكة الإنترنت في تقديم الخدمات المهنية والعمل علي تطوير المهارات المتعلقة بهذا الاستخدام.	39	21	-	-	-	4.65
		65%	35%	-	-	-	
2	ضرورة توفير الترجمة الجيدة إلى العربية لمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية.	30	30	15	-	-	4.5
		50%	50%	25%	-	-	
3	التنسيق بين مناهج أقسام المحاسبة في الكليات والجامعات الفلسطينية وتوحيد المصطلحات ووضع إطار عام لتحديث هذه المناهج.	30	9	15	6	-	4.05
		50%	15%	25%	10%	-	
4	قيام الجمعيات المهنية بعقد الندوات وحلقات البحث في مجال المهنة خاصة ما يتعلق منها بالمعايير الدولية.	15	27	9	9	-	3.8
		25%	45%	15%	15%	-	
5	الاتصال بشركات المحاسبة والتدقيق الدولية للاستفادة من خبراتهم المهنية.	30	30	-	-	-	4.5
		50%	50%	-	-	-	
6	اعتماد قواعد دولية للتأهيل المهني.	24	27	3	3	-	4.15
		40%	45%	5%	5%	-	
7	الاهتمام من قبل مكاتب التدقيق بتدريب المدققين فيها علي تطبيقات معايير المحاسبة والتدقيق الدولية.	33	21	3	3	-	4.4
		55%	35%	5%	5%	-	
8	يجب إعادة النظر في الخطط العلمية وأساليب التدريس والمناهج الدراسية في أقسام المحاسبة في اتجاه يعمق الربط بين الجانب الأكاديمي والمهني.	36	21	3	-	-	4.55
		60%	35%	5%	-	-	
9	يجب التركيز علي تدريس المعايير الدولية في المناهج الدراسية في المحاسبة وتدقيق الحسابات في الجامعات الفلسطينية.	30	27	3	-	-	4.45
		50%	45%	5%	-	-	
10	يجب التركيز علي تدريس المعايير الدولية في المناهج الدراسية في المحاسبة وتدقيق الحسابات في الجامعات الفلسطينية.	33	27	-	-	-	4.55
		55%	45%	-	-	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**4.36**

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائــج:

يعد موضوع تبني تطبيق معايير التدقيق الدولية على المستوى الدولي والوطني من الموضوعات التي تحظى باهتمام واسع من قبل مجتمع المحاسبين والمدققين سواء كانوا أكاديميين أو مهنيين، ولقد سعى الباحثين في هذا الاتجاه نحو تحقيق هدف الدراسة والمتمثل في دراسة مدى إمكانية تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين، وفيما يأتي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- يوجد التزام من قبل المدققين الفلسطينيين بمعايير التدقيق المتعارف عليها، وهي المعايير الصادرة عن مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي، ويرى الباحثين أن هذا الالتزام بالمعايير يبقى التزامًا شكليًا أوليًا أما الالتزام الفعلي بمضمون تلك المعايير فيحتاج إلى أدلة وشواهد أكثر عمقًا تتطلب المزيد من الدراسة والبحث لبرامج التدقيق والإجراءات والاختبارات المتبعة في فحص القوائم المالية من قبل المدققين.

2- لا تتلاءم معايير التدقيق المطبقة في قطاع غزة مع المتطلبات المهنية في فحص وتدقيق البيانات المالية المنشورة، وذلك نتيجة لعدم تحديثها وتطويرها، كما أنها لم تتعرض للعديد من القضايا والمستجدات المهنية والتي تتطلب معايير خاصة لمعالجتها.

3- يؤيد غالبية المهنيين في قطاع غزة إلزام المهنيين (محاسبين ومراجعين) بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية وذلك بعد تعديلها وتطويرها بما يتلاءم مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية الفلسطينية، وذلك بهدف الارتقاء بمهنة تدقيق الحسابات إلى المستوى الذي يمكنها من منافسة الخدمات المستوردة، كما سيمكن الشركات الفلسطينية من شق طريقها إلى المحيط الاقتصادي العالمي، ويسهل من عملية انضمام فلسطين إلى الهيئات الاقتصادية والمالية العالمية.

4- لا تتوافر لدى غالبية المهنيين في قطاع غزة المعارف العلمية والخبرات الكفيلة بتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية، ويعود ذلك إلى أن مهنة تدقيق الحسابات في فلسطين تعاني من ضعف وقصور في مقوماتها الأساسية ويرجع ذلك إلى: أ- قصور المناهج المحاسبية في مواكبة المستجدات والتطورات الاقتصادية. ب- عدم فعالية المنظمات والجمعيات المهنية وعدم قيامها بدورها المطلوب في تنظيم المهنة. ج- تفتقر الخطط والبرامج الدراسية الجامعية في الجامعات الفلسطينية إلى برامج تدريبية كأحد المتطلبات التي لا بد منها لتخرج الطالب. د- يعد قانون تنظيم المهنة غير ملائم لتنظيم وتطوير مهنة تدقيق الحسابات في فلسطين. هـ- تفتقر مهنة تدقيق الحسابات في فلسطين لوجود نظرية للتدقيق. و- لا يتوافر في فلسطين ميثاق متكامل يحدد آداب وسلوكيات المهنة.

ثانيًا- التوصيـــات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن أهم التوصيات ما يلي:

1- ضرورة تبني تطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في فلسطين على أن يكون هـذا التطبيـق متزامناً مع إجراء الدراسات والبحوث التفصيلية على هذه المعايير لتعديلها بما يتلاءم مـع البيئـة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية الفلسطينية.

2- العمل على تعديل القانون الفلسطيني رقم (9) لسنة 2004م الخاص بتنظيم المهنة وضبط الممارسة المهنية لها، على أن يحدد هذا القانون بوضوح ضمن التعديل المقترح حقوق وواجبات ومسئوليات المدقق، وكذلك المعايير التي يجب إعداد الحسابات والقوائم المالية والتقرير عنها بموجبها.

3- إعادة النظر في نصوص القوانين والتشريعات ذات العلاقة بمهنة التدقيق من قبل الأجهزة المختصة لمعالجة نواحي القصور والتغلب على الثغرات الموجودة بها بما يعمل على تدعيم مقومات المهنة والارتقاء بها.

4- إعادة تشكيل مجلس للمهنة على أن يقوم بتشكيلة أعلى سلطة تشريعية في الدولة ليـضم فـي عـضويته متخصصين في الشئون المالية والمحاسبية والاقتصادية من مهنيين وقانونيين وأكاديميين وتنفذ برامج هذه اللجنة من قبل مجلس يختص بالأتي: أ) متابعة عملية إصدار معايير التدقيق الدولية ومقارنة متطلبات كل معيار مع التشريعات والقوانين وعوامل البيئة الاقتصادية في فلسطين، وتطويرها بما يؤدي إلـى إزالـة الاختلافات والتعارضات فيما بينها. ب) العمل على إصدار معايير وطنية لمعالجة الموضـوعات التـي تتميز بخصوصية وطنية وذلك وفقًا لمتطلبات البيئة الاقتصادية والتشريعية الفلسطينية.

5- ضرورة إحكام الرقابة على المهنة من خلال إعداد دستور مهني وطني وإصدار ميثـاق متكامـل لآداب وسلوك المهنة، ووضع الآلية التي تكفل إلزام المهنيين بهذا الدستور.

6- إعادة النظر في الخطط الدراسية لأقسام المحاسبة في الجامعات الفلسطينية في الاتجاهين الأفقـي والرأسي وتعميق المحتوى العلمي لهذه الخطط وتدعيمها بالمقررات التي تنـسجم مـع متطلبـات العولمة والتحديات المعاصرة، مثل تطبيقات معايير المحاسبة والتدقيق الدولية وآداب وسلوك المهنة والقوانين والتشريعات المهنية.

7- تفعيل دور الجمعيات المهنية وتدعيم مشاركتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهنة وذلك من خلال الاهتمام بصورة أكبر بمتطلبات التعليم والتأهيل والترخيص.

8- تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية وتكثيفها وتحديد أهداف كل برنامج قبل القيام به مع إجراء تقيـيم مستمر لكل برنامج تدريبي خلال مراحله المختلفة وإخضاع نتائج هذه البرامج للتقييم الموضوعي المستمر من قبل الهيئات المهنية المختصة.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو غزالة، طلال. 1987. "بين معايير المراجعة السعودية والدولية: دراسة تحليلية مقارنـــة ، ***المحاســب القــانوني العربي***، ع (16).
- الاتحاد الدولي للمحاسبين. 1989. ***الأدلة الدولية لمراجعة الحسابات***. عمان: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين.
- الاتحاد الدولي للمحاسبين. 1998. ***المعايير الدولية للمراجعة***. عمان: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين.
- التميمي، محفوظ؛ وعمر زيدان. 2004. النهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية، ورقة مقدمة إلى ***المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة الأعمال (المحاسبة في عصر المعلوماتية: واقع وتحديات)***، جامعة مؤتة، الأردن.
- توفيق، محمد شريف. 1987. "رؤية مستقبلية نحو المحاور الرئيسة لتطوير بناء المعايير المحاســبية فــي المملكــة العربية السعودية ، ***الإدارة العامة***، معهد الإدارة العامة، ع (55).
- توماس، وليم؛ وأمرسون هنكي. 1989. ***المراجعة بين النظرية والتطبيق***. تعريب ومراجعة أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد. الرياض: دار المريخ للنشر.
- حلس، سالم عبد الله. 2000. "أثار الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية على مهنة المحاسبة في فلــسطين"، ورقــة مقدمة إلى: ***المؤتمر المحاسبي العربي الرابع***، أبو ظبي، يناير.
- حلس، سالم عبد الله. 1997. "واقع مهنة التدقيق في فلسطين" . ***المحاسب القانوني العربي***، ع (100).
- الراشد، وائل إبراهيم. 2001. "النهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة بدولة الكويت"، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، مج (8)، ع (3).
- الراوي، حكمت أحمد. ***1995. المحاسبة الدولية"***، عمان: دار حنين للنشر.
- السعايدة، منصور؛ وعبد السلام أبو طبنجة. 2004. "كفاءة تنظيم مهنة المحاسبة في الأردن"، ورقــة مقدمـــة إلـــى: ***المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة الأعمال (المحاسبة في عصر المعلوماتية: واقع وتحديات)***، جامعة مؤتة، الأردن.
- السمهوري، عبد الفتاح سعود؛ ويوسف مصطفى سعادة. 1997. "مدى أهميــة تــضمين معـــايير التـــدقيق للقــيم الاجتماعية"، ***دراســـات (العلوم الإدارية)***، الجامعة الأردنية، مج (24)، ع (2).
- الشمري، عيد حامد. 1994. ***"معايير المراجعة الدولية ومدى إمكانية استخدامها في تنظــيم الممارســة المهنيــة بالمملكة العربية السعودية"***، رسالة ماجستير منشورة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة.

– الصعيدي، إبراهيم أحمد. 1989. "معايير المراجعة الملائمة لتنظيم الممارسة المهنية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، *آفاق اقتصادية*، ع (29).

– عبد الله، خالد أمين. 2000. ***علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعملية.*** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

– عثمان، الأميرة إبراهيم. 1989. "دراسة نظرية لفعالية توحيد المعايير المحاسبية على المستوى الدولي"، ***الإدارة العامة***، معهد الإدارة العامة، ع (64)، 1989.

– غالي، جورج دانيال. 2001. ***تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة.*** القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

– فارس، زين العابدين؛ وهادي محسن دعية. 2000. ***دراسات وبحوث في المحاسبة الدولية.*** بور سعيد: مكتبة الجلاء الحديثة.

– فرج، عبد النبي، ومصطفى الخضيري. 2004. "واقع مهنة التدقيق في ليبيا"، ورقة مقدمة إلى: ***المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة الأعمال (المحاسبة في عصر المعلوماتية: واقع وتحديات)***، جامعة مؤتة، الأردن.

– كامل، صلاح محمد. 1990. ***"نحو إطار نظرية عامة للمراجعة وأثرها على معايير المراجعة المحلية والعالمية"***، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة بنها، بنها، 1990.

– المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. (د.ت). ***أصول التدقيق.*** عمان: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين.

– محمود، سمير عبد الغني. 1989. "دراسة تحليلية لمعايير المراجعة الدولية من حيث النطاق والخصائص والأهداف"، ***الإدارة العامة***، معهد الإدارة العامة، ع (63)، أغسطس.

– محمود، سمير عبد الغني. 1987. "نحو إطار لنظرية المراجعة مع التطبيق على مهنة التدقيق بدولة الكويت"، ***مجلة العلوم الاجتماعية***، جامعة الكويت، مج (15)، ع (4).

– مطر، محمد. 1997. "الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية كشرط لانضمام الدول إلى منظمة التجارة العالمية"، ***دراسات استراتيجية***، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ع (18).

– النجار، سها. 2004. "واقع مهنة المحاسبة وسبل تطويرها:، ورقة مقدمة إلى: ***المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة الأعمال (المحاسبة في عصر المعلوماتية: واقع وتحديات)***، جامعة مؤتة، الأردن.

– نور، أحمد. 1980. "معايير المراجعة المتعارف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية"، ***مجلة كلية التجارة***، جامعة الإسكندرية، مج (17)، ع (1).

– الوابل، وابل بن علي. 1990. "أسلوب بناء المعايير المحاسبية: التجربة السعودية"، ***مجلة جامعة الملك سعود، (العلوم الإدارية)***، مج (2)، ع (2)، ص ص: 339-362.

ثانيًا- مراجع باللغة الإنجليزية:

- Gaming, T.E. 1974. ***Cocital Accountig***.Gorge Allin and Unwin ltd.london.
- Moonitz, M. 1961. ***The Basic Postulates of Accounting.Accounting Research.***
- Kohler, eric L. 1972. ***Dictionary for Accounting***. New Ddelhi: Prentice Hall of India.
- Stamp, Edward and Moontitz. 1982. ***International Auditing Standard***. London: Prentice Hall, Inc .1982.
- Sekaran, Uma. 2005. ***Research Methods for Business with Spss 13.0 Set***. (4th Ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Zaid, O.A. 1993. ***The Incorporation of Society's Value and Expectation in to Auditing Standard***, University of Wollongong Working Paper No.1121.

The Possibility of Implementing International Auditing Standard in Palestine: Field Study on Gaza Strip

Dr. Maher Mousa H. Durgham
Assistant Professor

Rafat Hussein Mutair
Lecturer

Department of Accounting
Faculty of Commerce
The Islamic University of Gaza - Palestine

Abstract

The purpose of this study is to study the profession of the auditing of accounting in Palestine for the purpose of diagnosing the aspects of actual performance of this profession in the light of the demands of the standard of International Auditing Standard and possibility of the application of the International Auditing Standard in the organization of professional auditing and its subsequent development.

The study results: First, there is an obligation on the side of the Palestinian auditing with the standards of the normal auditing (American) with test published financial statements. Second, the standards of auditing applied in Palestine are incongruent with the professional demands required for the auditing and inspection of the published financial statement. Third, the majority of the professional in Palestine support to oblige the professional (accountants and auditors) to apply the standards of the international accountancy and auditing after some modification and development to tally with the Palestine environment. Finally, the majority of the professional in Palestine lack the scientific knowledge and relevant experiences to apply the procedures and required tests along the line of the international auditing standard.

Recommendations including the following: First, it is imperative to adopt the International accountancy and auditing Standard in Gaza Strip for their modification to agree with the economic, social and legal Palestinian environment. Second, making to adjust the law Palestinian number of (9) the year 2004 to organize and regulate the practice of the profession. Finally, reformation of professional board to includes among its members, specialist in financial affairs, accountancy, economics i. e. professional, academicians and legal advisers.

تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية*

ثامر محمد محارمه
أخصائي تدريب وممثل الإدارة للجودة
معهد التنمية الإدارية – الدوحة
دولة قطر

الملخص:

سعى هذا البحث إلى الكشف عن تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التي يعملون فيها، وتصوراتهم للمتطلبات الأكثر توافرا وتطبيقا من جهة، والأقل توافرا وتطبيقا من جهة أخرى.

*تم تطوير استبيان لغايات البحث، وبعد التأكد من صدقه تم وتوزيعه على عينة عشوائية بسيطة حجمها (378) موظفا. بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والمعتمدة لغايات التحليل الإحصائي (266) استبيانا**، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.*

بعد تحليل ومعالجة البيانات كشفت النتائج عن توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة (61%)، كما تبين تفاوت درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كان متطلب المشاركة وفرق العمل هو الأكثر توافرا وتطبيقا، في حين كان متطلب الأساليب والطرق الإحصائية هو الأقل توافرا وتطبيقا.

وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، في حين لم تكن الفروق دالة إحصائيا بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

---

* تم تسلم البحث في فبراير 2007، وقُبل للنشر في مايو 2007.

** نموذج الاستبيان متوفر لدى إدارة المجلة لمن يرغب في الحصول عليه.

المقدمـــة:

تواجه المنظمات العامة، وخصوصا في الدول النامية، العديد من التحديات المتزايـدة فـي ظـل التطور التكنولوجي، والانفتاح الاقتصادي والثقافي الذي تفرضه متطلبات ثورة الاتصالات، والعولمة، ومثل هذه التحديات تتطلب مواجهة وتغييرا في أساليب ونظم العمل، من خلال التحول من الأسـاليب التقليدية، إلى أساليب حديثة تؤدي لوقف الهدر في الموارد البشرية والمادية، وتحسين مـستوى الأداء والإنتاجية، وزيادة مستوى رضا المستفيدين من الخدمات العامة (الخلف، 1997).

وفي هذا المجال تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن مـن خلالهـا الاستجابة للتحديات التي تواجه المنظمات، وتحقيق التحول المطلوب. فإدارة الجودة الـشاملة والمفـاهيم المرتبطة بها تمثل أحد أهم السياسات الهادفة إلى تطوير الأداء، وتقديم أفـضل الخـدمات للمـستفيدين، خصوصا في ظل الاهتمام المتزايد بتطوير أداء الأجهزة الحكومية، وتحفيزها لتقديم خدمات وأداء أفضل (القحطاني، 1993). ومن هنا لوحظ الاهتمام المتزايد بتشجيع تبني وتطبيق إدارة الجودة الـشاملة فـي الأجهزة الحكومية، ولقد ترعرع هذا الاهتمام من المحاولات العامة التي جرت لنقـل أسـاليب القطـاع الخاص إلى القطاع العام. فقد أدركت العديد من الحكومات أن تبنيها للمبادئ والأساليب والمفاهيم المطبقة في القطاع الخاص قد يحقق لها التحول المطلوب في أداء الأجهزة الحكومية (كوهين وبراند، 1997).

على الرغم من الاهتمام الكبير علميا وعمليا بإدارة الجودة الشاملة وذلـك لتطبيقهـا فـي منـشآت الأعمال ومنظمات القطاع الخاص، إلا أن مثل هذا الاهتمام محدود فـي القطـاع العـام والمنظمـات الحكومية. فالمحاولات والجهود المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكوميـة لا تـزال بسيطة، ويشوبها الكثير من التردد، وتواجهها العديد من العقبات. ولعل هذا الأمر ناتج عن الشعور بـأن الأجهزة الحكومية لا تتوافر فيها البيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن هنـاك العديـد مـن المعوقات التي تحول دون تطبيقها. على أن مثل هذا الأمر لم يمنع العديد من الدول من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير كل الدعم والمساندة لضمان نجاحها وتحقيقهـا لأهـدافها. واستنادا إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تحسين مستوى الأداء الفـردي والمؤسـسي فـي الأجهزة الحكومية، ونظرا للحاجة الماسة للتحول بالأجهزة الحكومية، وخصوصا في البلاد العربية، إلى أجهزة فاعلة وقادرة على ترجمة خطط التنمية إلى واقع، فقد تم إعداد هذا البحث الذي يتناول تـصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة البحـــث:

تشهد دولة قطر حركة تنموية شاملة تغطي مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والعمرانيـة والثقافية والرياضية والتعليمية والسياحية وغيرها. ومثل هذه الحركة تتطلب أجهزة حكوميـة فاعلـة قادرة على مواكبة التغيير والاستجابة له وتوجيهه لخدمة أغراض التنمية الشاملة. ولقد أدركت الحكومة القطرية أهمية تطوير أداء الأجهزة الحكومية، فتبنت العديد من المشاريع بما فيها مشروع تحسين جودة الخدمات الحكومية، ومشروع الحكومة الإلكترونية، ومشروع هيكلة الأجهزة الحكومية. رغـم هـذه الجهود إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه وبقوة هو: ما مدى استعداد الأجهزة الحكومية للتعامـل مـع متطلبات هذه المشاريع، وما مدى توافر البيئة المناسبة لتحقيق التحول المطلوب والمنشود؟. من هنـا برزت مشكلة البحث والتي تتعلق بتصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم، وذلك بغية تحديد مدى ملائمة بيئة الأجهزة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المجالات التي لا تزال تعاني من نقص وقصور مـن أجـل تحـسينها وتطويرها. فتطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية الحديثة، بما فيها إدارة الجودة الشاملة، لا يمكن أن يكتب له النجاح ما لم يتم توفير البيئة المناسبة التي توافر الدعم والقبول (زين الدين، 1997).

أسئلة البحـــث:

يسعى البحث للإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هي تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟.

2- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأكثر توافرا وتطبيقا من جهة والأقل توافرا وتطبيقـا مـن جهة أخرى في الأجهزة الحكومية القطرية من وجهة نظر الموظفين القطريين العاملين في تلك الأجهزة؟.

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العـاملين فـي الأجهـزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي للموظف؟.

فروض البحـــث:

يسعى البحث للتأكد من صحة الفروض التالية:

1- تتوافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة محدودة وقليلة من وجهـة نظـر المـوظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية.

2- متطلب المشاركة وفرق العمل هو المتطلب الأكثر توافرا وتطبيقا من متطلبات تطبيق إدارة الجـودة لشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية من وجهة نظر الموظفين القطريين العاملين في تلك الأجهزة.

3- متطلب الطرق والأساليب الإحصائية هو الأقل توافرا وتطبيقا من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية من وجهة نظر الموظفين القطريين العاملين في تلك الأجهزة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي للموظف.

أهمية البحث:

هناك العديد من النقاط التي تبرز أهمية البحث. فهو يتناول موضوعا هاما وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية، ومما يزيد من أهميته التوجهات الحكومية في مختلف الدول لتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتفعيل دور الأجهزة الحكومية في تحقيق التنمية، من خلال تبني التوجهات الإدارية الحديثة بما فيها إدارة الجودة الشاملة. من ناحية أخرى فإن نتائج البحث ستكشف عن تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه النتائج لتقديم توصيات من شأنها تذليل الصعاب وتسهيل إدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية. كما ويعد هذا البحث استكمالاً للجهود العلمية المبذولة في مجال دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، وهي جهود مستمرة ومتنامية في ظل زيادة الاهتمام بتحسين جودة الخدمات الحكومية، وإعادة هيكلة وتطوير وتفعيل دور الأجهزة الحكومية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

1- التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية من وجهة نظر الموظفين القطريين العاملين في تلك الأجهزة.

2- التعرف على تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأكثر توافرا وتطبيقا في أجهزتهم من جهة، والمتطلبات الأقل توافرا وتطبيقا من جهة أخرى.

3- التوصل إلى توصيات في ضوء نتائج البحث يمكن أن تساهم في تسريع إدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية.

منهجية البحـــث:

1- المنـهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، وهو من المناهج واسعة الانتشار والاستخدام في مثل هذا النوع من الأبحاث (النعيمي، 2005). هذا وقد تم جمع البيانات اللازمة لأغراض البحث من المصادر الثانوية ممثلة بالمراجع العلمية والدراسات السابقة، والمصادر الأولية من خلال توزيـــع استبيان على عينة من الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية المدنية القطرية.

2- مجتمع وعينـة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكوميـــة المدنيـــة القطريـــة والذين بلغ عددهم وفقا للإحصائيات الرسمية لعام 2005 حوالي (45000) موظفا (وزارة شئون الخدمة المدنية والإسكان، 2005). ونظرًا لكبر حجم مجتمع البحث، فقد تم استخدام أسلوب العينـــة العـــشوائية البسيطة لاختيار عينة حجمها (378) موظفا، وذلك اعتمادا على الجدول الذي أعده (Sekaran, 2002).

3- أداة جمع البيانـات:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث إنه يعد من الوسائل المعتادة في مثل هذا النـــوع من البحوث. تم إعداد استبيان أولي استنادا إلى مراجعة الباحث لأدبيات الموضوع. وقد استفاد الباحث بشكل رئيس من دراستي الرشيدي (2004) وعلوش (1997). بعد ذلك تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على عدة محكمين من المتخصصين في هذا المجال، وتطبيقه على عينة عـــشوائية تجريبية من الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية. كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار معامل الثبات Reliability باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وهي طريقة ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة معامل ثبات المقياس الكلي لجميع فقرات الأداة 8588. وهي نسبة جيدة في مثل هـــذا النوع من الدراسات.

تضمن الاستبيان بشكله النهائي بالإضافة إلى صفحة الغلاف التي تعرف المبحوثين بالبحث وأهدافه، مجموعتين من الأسئلة تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة وتـــشمل: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. أما المجموعة الثانية فتحـــوي (30) فقـــرة تتنـــاول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي: (1) دعم ومساندة الإدارة العليا: الفقـــرات 1-4. (2) رعاية المراجعين والاهتمـــام بهـــم: الفقـــرات 5-8. (3) التـــدريب والتعلـــيم: الفقـــرات 9-12.

(4) المشاركة وبناء فرق العمل: الفقرات 13-16. (5) المناخ والثقافة التنظيمية الملائمة: الفقـرات 17-20. (6) الإدارة الفعالة للموارد البشرية: الفقرات 21-24. (7) الأنماط القيادية المناسبة: الفقرات 25-28. (8) الأساليب والطرق الإحصائية: الفقرات 29-30. هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة المتدرج من (5) نقاط حيث يشير الرقم (1) إلى وجود المتطلب بدرجة قليلة جدا، فـي حـين يشير الرقم (5) إلى وجود المتطلب بدرجة كبيرة جدا.

4- طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان البحث على عينة عشوائية بسيطة من موظفي مختلـف الأجهزة الحكومية المدنية القطرية، حيث تم توزيع الاستبيان بشكل مباشر على أفراد العينة.

5- أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع الاستبيانات تم مراجعتها حيث تبين أن (266) استبيانا منها صالحة لغايات التحليل أي ما نسبته (70%) من الاستبيانات الموزعة. بعد هذا تم تفريغها وتحليلها باسـتخدام البرنـامج الإحـصائي SPSS من خلال أساليب: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي ANOVA.

حدود البحـث:

يركز البحث على دراسة تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التي يعملون فيها. فالبحث يقتصر على الأجهزة الحكومية المدنية القطرية التي يخضع موظفوها لأحكام قانون الخدمة المدنية بدولة قطر.

وهو ما يعني أن البحث لا يشمل الأجهزة الحكومية التي لا يخضع موظفوها لأحكام قـانون الخدمـة المدنية، كما لا يشمل الموظفين غير القطريين. من ناحية أخرى فإن العينة المستخدمة في البحث هي عينة عشوائية بسيطة وليست طبقية.

كما أن نتائج البحث محكومة بالبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات التي تم توزيعها علـى أفراد عينة الدراسة.

الإطـار النظـري:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك محاولات متعددة لتعريف إدارة الجودة الشاملة. وهذا ليس أمرا غريبا إذ إننا نتعامل مع فلسفة إدارية تتباين حولها الآراء وتختلف إزاءها المنطلقات والمواقف. ومن هنا فإننا لا نجد تعريفـا عالميـا موحدا ومقبولا حتى الآن، ولذلك تعددت التعريفات التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة، وكل منها يتناول

سمة معينة لها (زين الدين، 1997). ولتأكيد عدم اتفاق الباحثين حول تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة قامت مجلة فرنسية مشهورة بالاتصال بديمنج Deming ودعته إلى تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبار أنه أحد الرواد الأوائل في هذا المجال فأجاب بأنه "لا يعرف ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة"، وقد كان يشير في جوابه إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين حيث إن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم (الحميضي، 2005). وهنا نستذكر قصة الفيل والعميان فكل حاول تعريف الفيل من الجهة التي أمسك منها الفيل، وفي النهاية كل قدم وجهة نظر صحيحة نسبيا ولكنها ليست كل الحقيقة.

من خلال استعراضه لكم كبير من محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة والتي أوردها الباحثون في مؤلفاتهم، يرى الباحث أنها فلسفة وثقافة إدارية، ومدخل جديد، يركز على العمل الشامل والمتكامل لتحسين مستوى الأداء، والقيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح وفقا للمعايير المحددة مسبقا، من خلال التحسين المستمر، والوقاية من الأخطاء ومعالجتها، واستخدام الطرق الإحصائية، وبناء فرق العمل، وبما يؤدي لتحسين الأداء، وتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية.

2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا شك أن هناك العديد من الفوائد والمزايا التي تترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه الفوائد هي التي تفسر لنا إلى حد بعيد هذا الانتشار والاهتمام الواسع بإدارة الجودة الشاملة فلسفة وتطبيقا. وقد قام الباحث بمسح مكتبي لما كتب حول فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تبين وجود كم كبير من الفوائد. فهي تؤدي لتقليل شكاوى العملاء، وتخفيض التكاليف، وتقليل عيوب الإنتاج، وزيادة الأرباح والمبيعات والعائد على الاستثمار، وتحسين الاتصال والعلاقات الإنسانية (زين الدين، 1997). كما أن تطبيقها يؤدي إلى تحقيق ثالوث التميز ممثلا في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وتحقيق التميز في الأداء (الخلف، 1997). ويؤدي لزيادة ولاء العميل، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين الربحية والقدرة التنافسية، وزيادة الفعالية التنظيمية بشكل عام (الشبراوي، 1995). كما أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي لتحسين الإنتاجية، وكسب رضا العملاء، والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات، وزيادة الثقة التنظيمية، وفاعلية القرارات الإدارية، وزيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة (السقاف، 1995).

جدير بالذكر أن هذه المزايا لن تتحقق خلال فترة وجيزة بل تحتاج لوقت قد يصل لسنوات وجهد من جميع الإداريين والعاملين، كما أن هذه المزايا تتطلب التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة لأن التسرع في تحقيق النتائج، والشعارات التي لا يرافقها تطبيق صحيح وسليم سيؤدي لنتائج عكسية.

3- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، ذلك أن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة ومنظمة، كما يجب توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها. فكما يتم إعداد وتهيئة الأرض للزراعة لا بد إعداد وتهيئة المنظمة لتكون صالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قام الباحث بمسح مكتبي لما كتب حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تبين وجود العديد من المتطلبات التي تختلف في عددها ولكنها تتفق في جوهرها ومضمونها وتشمل هذه المتطلبات ما يلي: (توفيق، 2003)، (زين الدين، 1997)، (أبو ملوح، 2000)، (النعيمي، 2005)، (محارمه، 2000).

3-1- *دعم ومساندة الإدارة العليا*: ويتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة. فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة، وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، وتذلل كافة الصعاب والعقبات.

3-2- *رعاية المراجعين والمستفيدين وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة*: فالاهتمام بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فالعميل هو محور كافة جهود إدارة الجودة الشاملة، ولذا لا بد من اتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلبي وتفوق توقعاتهم.

3-3- *التدريب والتعليم*: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، وذلك حتى يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. أن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهًا لجميع فئات ومستويات الموظفين.

3-4- *المشاركة وفرق العمل*: وهذا يتطلب إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام، كما يتطلب تأليف فرق عمل تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث إن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير.

3-5- *إعادة تشكيل ثقافة ومناخ المنظمة*: أن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المنظمة، ذلك أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة. فثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريًا عن الثقافة الإدارية التقليدية. فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة تؤكد على قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم وغيرها.

3-6- *الإدارة الفعالة للموارد البشرية*: هذا يتطلب الإيمان بان العاملين في المنظمة ليسوا مجرد أدوات إنتاج بل هم موارد حقيقية تستحق كل اهتمام وعناية. كما يتطلب الأمر تطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم للتحسين المستمر.

3-7- *تبني الأنماط القيادية المناسبة*: وهي الأنماط القيادية التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، أي أنها أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة. كما أنها تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم. وتؤمن بالتطوير والتحسين والتغيير، ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة.

3-8- *تبني واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة*: حيث يوجد هناك كم كبير من أدوات الجودة الشاملة يتم استخدام ما يتناسب منها مع طبيعة عمل المنظمة، ومع الأغراض التي تخدمها تلك الأدوات. ومن تلك الأساليب الرسوم والأشكال البيانية، خرائط المراقبة، والمخططات البيانية المختلفة.

من وجهة نظر الباحث فإن توفير المتطلبات السابقة أمر أساسي وسابق للبدء بتطبيق الجودة الشاملة. ومن الملاحظ أنها متطلبات تحتاج لوقت وجهد في توفيرها، كما أنها تتطلب تغييرا في نمط التفكير وأساليب الإدارة وأنماط القيادة والعمل.

الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح مكتبي حول الموضوع حيث تم التوصل إلى العديد من الدراسات السابقة حوله. ففي دراسة قام بها (السالم والمري، 2005) تبين أن ركائز إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق بعض تلك الركائز تعزى لمتغيري عمر المنظمة وحجمها. أما دراسة (النعيمي، 2005) فقد كشفت عن توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية القطرية بدرجة عالية جدا. كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات

الأمنية نحو إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الرتبة، العمر، والمؤهل العلمي. أما دراسة (الغزي، 2005) فقد كشفت عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور في مدينة الرياض شريطة توفير متطلبات تطبيقها. أما دراسة (المزروع، 2004) فقد كشفت عن عدم وجود مشكلات تنظيمية أو سلوكية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في حرس الحدود السعودي. وفي دراسة قام بها (الرشيدي، 2004) تبين وجود توجه جيد للقيادات العليا في الأجهزة الحكومية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تبين أن اتجاهات القيادات العليا تأثرت بمتغيرات: الخبرة، المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية. وتوصلت دراسة (الرويلي، 2002) إلى وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البريد السعودي، علما أن تلك الاتجاهات تأثرت بمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي.

وفي دراسة قام بها (العلاونة، 2002) توصل إلى تطبيق مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة في الشركات الأردنية العاملة في صناعة البرمجيات. أما دراسة (علوش، 1997) فقد كشفت عن تبني الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مجال الصناعات الكيماوية لإدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها مختلف مبادئها وعناصرها. وخلصت دراسة (النيادي، 2000) إلى أن منظمات القطاع الخاص توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة أكبر من المنظمات الحكومية. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات عمر المنظمة وحجمها.

وإذا انتقلنا للدراسات الأجنبية فإننا نجد العديد من الدراسات حول الموضوع. ففي دراسة قام بها (Mahour, 2006) تبين أن دعم الإدارة العليا هو العنصر الأهم لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تبين أن متطلبات تدريب الموظفين، والمشاركة هي الأكثر تطبيقا وتوافرا من غيرها من المتطلبات. أما دراسة (Errol, 2006) فقد كشفت عن نقص المعرفة بإدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات والمقاييس الدولية الأيزو 9001، وكشفت عن توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متدنية. وخلصت دراسة (Budgol, 2005) إلى أن معظم الشركات البولندية تطبق وتوافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما دراسة (Elmaimani, 2004) فقد كشفت عن أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على فهم ودعم الإدارة العليا، كما كشفت عن أهمية متطلبات المشاركة، وتنمية العلاقات الداخلية وتوفير البيئة الداخلية المناسبة، وذلك لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة قام بها (Rahman, 2001) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيري حجم المشروع، والحصول على شهادة الأيزو 9001. وخلصت دراسة (Paul, 2004) إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية غير الربحية، وأكدت على أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات يعتمد على توفير متطلبات تطبيقها. وفي دراسة قام بها (John & David, 1995) تبين أن التزام الإدارة العليا بدعم الجودة ومساندتها هي العنصر الحاسم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة، كما كشفت عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء وزيادة مستوى رضا العملين والعملاء. وفي دراسة قام بها (Anderson & Soha, 1999) تبين أن ممارسات القيادة كان لها أثر كبير على جودة الخدمات والمنتجات، كما تبين أن توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي لنجاح تطبيقها، ويساهم في تحسين مستوى الجودة ورضا العملاء.

يتبين لنا من العرض السابق أن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المنظمات والقطاعات والدول المختلفة النامية منها والمتقدمة، من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا من الباحثين العرب والأجانب، كما نلاحظ تفاوت اهتمامات تلك الدراسات واختلاف المتغيرات التي تناولتها بالبحث والدراسة.

نتائج البحث:

1- وصف خصائص عينة البحث:

تضمن الاستبيان (3) أسئلة حول البيانات العامة لعينة البحث هي: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والمسمى الوظيفي. الجدول (1) يبين نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أن 38% من أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية، في حين 34% من حملة الشهادة الجامعية، و8% من حملة شهادة الدبلوم، و7% لديهم مؤهل علمي فوق الجامعي، أما من يقل مؤهلهم العلمي عن الثانوية العامة فلم تتجاوز نسبتهم 12%.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، فإن 33% تتراوح سنوات خبرتهم بين 5-10 سنوات، في حين 30% تتراوح سنوات خبرتهم بين 10-15 سنة، و22% تقل عن 5 سنوات، و15% تزيد عن 15 سنة.

وأخيرا فيما يتعلق بمسمى الوظيفة فقد بلغت نسبة من يحملون مسمى مدير عام أو مدير إدارة 2%، ومن يحملون مسمى رئيس قسم أو رئيس شعبة 10%، ومن يحملون مسمى رئيس وحدة أو مشرف 20%، ومن يحملون مسمى موظف 55%، ومن لديهم مسميات وظيفية أخرى بلغت نسبتهم 12%.

جدول رقم (1)
خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	أقل من الثانوية	33	%12
	الثانوية	102	%38
	دبلوم	23	%8
	جامعي	90	%34
	فوق جامعي	18	%7
سنوات الخبرة	أقل من5 سنوات	59	%22
	5-أقل من 10	87	%33
	10- اقل من 15	81	%30
	أكثر من 15 سنة	39	%15
مسمى الوظيفة	مدير عام / إدارة	6	%2
	رئيس قسم / شعبة	28	%10
	رئيس وحدة / مشرف	53	%20
	موظف	147	%55
	أخرى	32	%12

2- عرض وتحليل البيانات:

فيما يلي عرض وتحليل للبيانات التي تم الحصول عليها وذلك بغرض الوصول إلى إجابات على أسئلة البحث، واختبار صحة فرضياته.

2-1- تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التي يعملون فيها:

تم التعرف على تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجمل إجابات أفراد العينة على كافة فقرات الاستبيان المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول **(2)**.

الجدول رقم (2)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
للإجابات على تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية
لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	3.025	.584

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لتصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل بلغ 3.025 في حين بلغ الانحراف المعياري 584. وهذا يعني أن تصورات الموظفين بأن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتوافر وتطبق بدرجة متوسطة نسبيا. مما يعني عدم صحة الفرضية الأولى من فرضيات البحث.

ومن أجل التعرف على تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية للمتطلبات الأكثر توافرا وتطبيقا من جهة، والأقل توافرا وتطبيقا من جهة أخرى، تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بكل متطلب حيث جاءت النتائج كما يلي:

2-2- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الأول- دعم ومساندة الإدارة العليا:

يبين الجدول رقم (3) إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (3)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "دعم الإدارة العليا"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة	3.245	.965	1
2	تؤكد الإدارة العليا باستمرار على التحسين المستمر لجودة الخدمات	3.169	.954	3
3	تعمل الإدارة العليا على توفير كافة المتطلبات لضمان تحسين الجودة	3.105	1.05	4
4	تذلل الإدارة العليا كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة	3.184	.939	2
	المتوسط العام	**3.183**	**0.460**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.183، كما بلغ الانحراف المعياري 460. كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أكبر من 3 حيث كان المتوسط الحسابي عند فقرة "تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة" هو الأكبر ضمن فقرات هذا المتطلب.

2-3- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الثاني- رعاية المراجعين والمستفيدين:

يبين الجدول رقم (4) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "رعاية المراجعين"

م	العبـــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم مراعاة احتياجات ومتطلبات المراجعين والمستفيدين	3.127	1.01	2
2	هناك اهتمام بآراء وانطباعات المراجعين والمستفيدين	3.357	.831	1
3	رضا المراجعين والمستفيدين له أولوية	2.988	1.00	4
4	هناك اهتمام ومتابعة مستمرة لشكاوى المراجعين والمستفيدين	3.052	1.00	3
	المتوسط العام	**3.131**	**0.487**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.131 والانحراف المعياري 487. كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أكبر من 3 باستثناء فقرة "رضا المراجعين والمستفيدين له أولوية" حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.988 مما يعني عدم إعطاء الأولوية لخدمة المراجعين بدرجة كافية.

2-4- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الثالث- التدريب والتعليم:

يبين الجدول رقم (5) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "التدريب والتعليم"

م	العبـــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعقد دورات تدريبية ذات صلة بالجودة	2.834	1.03	2
2	هنــاك اهتمــام بتــدريب الموظفيــن	2.699	1.12	4
3	يتم مسح الاحتياجات التدريبية للموظفين	2.759	1.09	3
4	فرص المشاركة في الدورات التدريبية متاحة لجميع الموظفين	2.849	1.16	1
	المتوسط العام	**2.785**	**.779**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 2.785 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 779. وهو يعني توافر هذا المتطلب بدرجة متدنية نسبيا، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية

لجميع الفقرات كانت أقل من 3 مما يعني تدني درجة الاهتمام بمسح الاحتياجات التدريبية للموظفين، وبعقد دورات تدريبية في مختلف المجالات عموما، والجودة خصوصا.

2-5- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الرابع- المشاركة وفرق العمل:

يبين الجدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "المشاركة وفرق العمل"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتاح فرص المشاركة للموظفين	3.229	.883	2
2	روح الفريق تسود بين الموظفين	3.398	.756	1
3	هناك اهتمام بمقترحات وآراء الموظفين	3.124	1.04	4
4	يتم تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل	3.169	1.03	3
	المتوسط العام	**3.230**	**.486**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.230 والانحراف المعياري 486. كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أكبر من 3 مما يعني انتشار روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.

2-6- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الخامس- المناخ والثقافة التنظيمية:

يبين الجدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على "المناخ والثقافة التنظيمية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم تشجيع الموظفين على مناقشة مشاكل العمل	3.214	.825	2
2	هناك اهتمام بنشر ثقافة الجودة	2.996	.921	4
3	تحكم قيم التعاون والمساندة العلاقات بين الموظفين	3.526	.787	1
4	يتم تشجيع المبادأة والابتكار في العمل	3.033	.991	3
	المتوسط العام	**3.192**	**.492**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.192 كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أكبر من 3 باستثناء فقرة "هناك اهتمام بنشر ثقافة الجودة" حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.99 ما يعني تدني الاهتمام نسبيا بنشر ثقافة الجودة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

2-7- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب السادس: الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

يبين الجدول رقم (8) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (8)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"

م	العبـــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم معاملة الموظفين على أنهم رأس المال الحقيقي للمنظمة	2.969	1.08	2
2	هناك اهتمام بالحوافز المعنوية وأثرها على الأداء	3.018	.988	1
3	يوجد نظام فعال لإدارة الموارد البشرية	2.714	1.14	4
4	يتم تطبيق سياسات متطورة لإدارة الموارد البشرية	2.744	1.01	3
	المتوسط العام	**2.861**	**.514**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 2.861 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 514. وهو يعني توافر هذا المتطلب بدرجة متدنية نسبيا، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أقل من 3 باستثناء فقرة "هناك اهتمام بالحوافز المعنوية وأثرها على الأداء"، وهذا بمجمله يعني محدودية فاعلية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2-8- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب السابع- الأنماط القيادية المناسبة:

يبين الجدول رقم (9) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (9)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "الأنماط القيادية"

م	العبـــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تؤمن القيادات بروح الفريق وتساند العمل الجماعي	3.266	.898	2
2	تتبنى القيادات في منظمتي الأفكار المبدعة	2.954	1.07	4
3	هناك دعم مادي ومعنوي من قبل القيادات للموظفين	3.022	1.03	3
4	الأنماط القيادية السائدة تؤمن بالمشاركة وتنبذ الفردية	3.300	.906	1
	المتوسط العام	**3.136**	**.525**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.136 كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أكبر من 3 باستثناء فقرة "تتبنى القيادات في منظمتي الأفكار المبدعة"، وهذا بمجمله يعني أن الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى حد ما مناسبة وإن كانت لا تزال بحاجة لتطوير لتصبح أكثر مشاركة ودعما للعمل الجماعي وتنمية للإبداع والابتكار.

2-9- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الثامن – الطرق والأساليب الإحصائية:

يبين الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (10)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "الطرق الإحصائية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تستخدم الأساليب والطرق الإحصائية بشكل واسع	2.699	1.01	1
2	يستخدم أسلوب الفحص الإحصائي لضبط جودة الخدمات	2.660	1.11	2
	المتوسط العام	**2.682**	**.936**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 2.682 في حين بلغ الانحراف المعياري 936. وهو أقل متوسط حسابي ضمن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يعني توافر هذا المتطلب بدرجة متدنية نسبيا وأقل من المتطلبات الأخرى.

نخلص مما سبق إلى أن أفراد عينة الدراسة يتصورون أن متطلب المشاركة وفرق العمل هو الأكثر توافرا وتطبيقا مما يعني صحة الفرضية الثانية من فروض البحث، في حين يتصور أفراد عينة البحث أن متطلب الطرق والأساليب الإحصائية هو الأقل توافرا وتطبيقا مما يعني صحة الفرضية الثالثة من فروض البحث.

2-10- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظف:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث جاءت نتائج التحليل كما هي في الجدول (11). نلاحظ من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة F دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 05.. وفيما يتعلق بكل متطلب من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد كانت الفروق دالة إحصائيا بالنسبة لكافة المتطلبات باستثناء المتطلبين الخامس والسابع حيث لم تكن قيم F دالة إحصائيًا.

الجدول رقم (11)
تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة
المتطلب الأول- دعم ومساندة الإدارة العليا	*5.833	.000
المتطلب الثاني- رعاية المراجعين والاهتمام بهم	*6.278	.000
المتطلب الثالث- التدريب والتعليم	*5.165	.000
المتطلب الرابع- المشاركة وبناء فرق العمل	*4.470	.002
المتطلب الخامس- المناخ والثقافة التنظيمية	.953	.434
المتطلب السادس- الإدارة الفعالة للموارد البشرية	*4.594	.001
المتطلب السابع- الأنماط القيادية المناسبة	1.864	.117
المتطلب الثامن- الأساليب والطرق الإحصائية	*3.606	.005
كافة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	***6.824**	**.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.

11-2- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث جاءت نتائج التحليل كما هي في الجدول (12).

الجدول رقم (12)
تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة
المتطلب الأول- دعم ومساندة الإدارة العليا	1.149	.330
المتطلب الثاني- رعاية المراجعين والاهتمام بهم	1.521	.209
المتطلب الثالث- التدريب والتعليم	1.798	.148
المتطلب الرابع- المشاركة وبناء فرق العمل	*3.346	.020
المتطلب الخامس- المناخ والثقافة التنظيمية	1.098	.350
المتطلب السادس- الإدارة الفعالة للموارد البشرية	*2.590	.053
المتطلب السابع- الأنماط القيادية المناسبة	.043	.988
المتطلب الثامن- الأساليب والطرق الإحصائية	.222	.881
كافة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	***6.824**	**.371**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.

نلاحظ من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث لم تكن قيمة F دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 05. وفيما يتعلق بكل متطلب من المتطلبات، فقد كانت الفروق دالة إحصائيا بالنسبة للمتطلبين الرابع والسادس، أما بالنسبة لباقي المتطلبات فلم تكن الفروق دالة إحصائيا.

12-2- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث جاءت نتائج التحليل كما هي في الجدول (13).

الجدول رقم (13)
تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير مسمى الوظيفة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة
المتطلب الأول- دعم ومساندة الإدارة العليا	.252	.908
المتطلب الثاني- رعاية المراجعين والاهتمام بهم	1.482	.208
المتطلب الثالث- التدريب والتعليم	2.283	.061
المتطلب الرابع- المشاركة وبناء فرق العمل	2.108	.080
المتطلب الخامس- المناخ والثقافة التنظيمية	.355	.841
المتطلب السادس- الإدارة الفعالة للموارد البشرية	*2.547	040
المتطلب السابع- الأنماط القيادية المناسبة	*6.529	.000
المتطلب الثامن- الأساليب والطرق الإحصائية	*2.602	.037
كافة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	***3.014**	**.019**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.

نلاحظ من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغير مسمى الوظيفة حيث كانت قيمة F دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 05. وفيما يتعلق بكل متطلب من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد كانت الفروق دالة إحصائيا بالنسبة للمتطلبات الخامس والسادس والسابع والثامن عند مستوى معنوية 05. أما بالنسبة لباقي المتطلبات فلم تكن الفروق دالة إحصائياً.

نخلص مما سبق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي للموظف. في حين لم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج:

سعى هذا البحث إلى الكشف عن تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التي يعملون فيها. بعد تحليل ومعالجة البيانات كشفت النتائج عن توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، حيث إن المتوسطات الحسابية لجميع الإجابات على كافة المتطلبات بلغت 3.048 وهي تعادل ما نسبته 61%. من ناحية أخرى تبين تفاوت درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث جاء ترتيب تلك المتطلبات على النحو التالي: (1) المشاركة وفرق العمل (2) المناخ والثقافة التنظيمية (3) دعم ومساندة الإدارة العليا (4) الأنماط القيادية المناسبة (5) رعاية المراجعين والمستفيدين (6) الإدارة الفعالة للموارد البشرية (7) التدريب والتعليم (8) الأساليب والطرق الإحصائية.

تتفق النتائج السابقة جزئيا مع نتائج دراستي (السالم والمري، 2005) و(العلاونة، 2002) ولكنها لا تتفق مع نتائج دراستي (النعيمي، 2005) و(Errol, 2006). وهذا يعود من وجهة نظر الباحث إلى تباين المنظمات محل الدراسة في أنشطتها وأعمالها والبيئة التي تعمل فيها. على أننا نلاحظ أنه رغم اتفاق نتائج هذه الدراسة جزئيا مع نتائج دراستي (السالم والمري، 2005) و(العلاونة، 2002) إلا أنها تختلف معهما في ترتيب توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد جاءت مرتكزات الاهتمام بالعملاء، ودعم الإدارة العليا في المقدمة في دراسة (السالم والمري، 2005)، في حين جاءت متطلبات الطرق والأساليب الإحصائية، ومشاركة العاملين في المقدمة في دراسة (العلاونة، 2002) وهذا يؤكد حقيقة تباين المنظمات في درجة توفيرها لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يؤكد أن درجة التطبيق تختلف من منظمة لأخرى وفقا لحجمها ونشاطها وعلاقاتها وفلسفتها.

كما وكشفت نتائج هذا البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، في حين لم تكن الفروق دالة إحصائيا بالنسبة

لمتغير سنوات الخبرة. هذه النتائج تتفق نسبيا مع نتائج دراسات (النعيمي، 2005) و(الرشيدي، 2004). ومن وجهة نظر الباحث فإن الاختلافات التي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي قد تفسر بأن تصورات الموظفين لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتأثر بالمؤهل العلمي الذي حصل عليه الموظف، كما تتأثر بالمنصب الوظيفي الذي يشغله الموظف. فنحن لا نتوقع أن تتفق تصورات الموظفين الأعلى تأهيلا علميا ومستوى وظيفيا مع تصورات الموظفين الأقل تأهيلا علميا ومستوى وظيفيا.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة فإننا نوصي بما يلي:

1- زيادة الاهتمام بأدوات الجودة الشاملة وخصوصا الطرق والأساليب الإحصائية، مع توفير أخصائيين إحصائيين في هذا المجال، وعقد دورات تدريبية لتنمية مهارات الموظفين في مجال استخدام الأساليب الإحصائية.

2- مسح الاحتياجات التدريبية للموظفين في الأجهزة الحكومية القطرية، وبناء خطط تدريبية تتضمن برامج تلبي تلك الاحتياجات، مع العمل على زيادة فرص المشاركة في البرامج التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية القطرية.

3- مراجعة سياسات ونظم الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية القطرية وذلك لزيادة فاعليتها، وتحديثها، وجعلها أكثر انسجاما مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

4- نشر الوعي بالجودة بين جميع موظفي الأجهزة الحكومية على اختلاف مستوياتهم ومواقع عملهم. ويمكن أن توكل هذه المهمة لمعهد التنمية الإدارية ليقوم بها من خلال عقد البرامج والورش والندوات، وإصدار النشرات المتخصصة.

5- زيادة الاهتمام بالمستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية القطرية، والتأكيد على أولوية خدمتهم، والاهتمام بدراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

6- التأكيد على أهمية المشاركة، وبناء فرق العمل، وخلق مناخ تنظيمي إيجابي يسوده التعاون والإنسانية، واحترام الإبداع وتشجيع الابتكار، والابتعاد عن الفردية والمركزية في القرارات.

إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، على أن تتناول الدراسات المستقبلية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة، واتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى استخدام أدوات الجودة الشاملة.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو ملوح، محمد. 2000. ***الجودة الشاملة في التعلم الصفي***. غزة: مركز قطان للبحث والتطوير.
- بن سعيد، خالد. 1997. ***إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي***. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- توفيق، عبد الرحمن. 2003. ***الجودة الشاملة: الدليل الكامل***. القاهرة: مركز بميك.
- الحميضي، عبـد العزيـز. 2005. ***القائـد الإداري وتحـديات القـرن الحـادي والعـشرين***. شـبكة الإنترنـت. www. shura. gov. sa.
- الخلف، موسى. 1997. "ثالوث التميز: تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة، وزيادة الإنتاجية"، ***الإدارة العامة***، مج 37، ع 1.
- الرشيدي، سالم. 2004. ***أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكوميـة الـسعودية***، (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية.
- الرويلي، مفضي. 2002. ***اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة***، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب.
- زين الدين، فريد. 1997. ***المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية***. الزقازيق، جامعة الزقازيق.
- السالم، مؤيد؛ ومحمد المري. 2005. "مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة فـي دولة قطر". ***المجلة العربية للإدارة***. مج 25، ع 1.
- السقاف، حامد. 1995. ***المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة***. الخبر: مكتبة المجتمع.
- الشبراوي، عادل. 1995. ***الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة***. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.
- العلاونة، عمار. 2002. ***أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية فـي الـشركات الأردنية لصناعة البرمجيات***. *(رسالة ماجستير)*، جامعة اليرموك.
- علوش، نهلة. 1997. ***إدارة الجودة الكلية وتأثيرها على الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الـصناعة الكيماويـة فـي الأردن***، (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية.
- الغزي، فهد (2005) ***مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المـرور بمدينـة الريـاض***، (رسـالة ماجستير)، جامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب.
- القحطاني، سالم. 1993. "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي". ***الإدارة العامة***. ع 78.

– كوهين، ستيفن وروناالد براند. 1997. ترجمة/ عبد الرحمن هيجان. ***إدارة الجودة الكلية في الحكومة***. الرياض: معهد الإدارة العامة.

– المزروع، سعود. 2004. ***اتجاهات العاملين بالخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة***، (رسالة ماجستير)، جامعة الملك سعود.

– النعيمي، جبر. 2005. ***اتجاهات القيادات الأمنية بوزارة الداخلية القطرية نحو إدارة الجودة الشاملة***، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب.

– النيادي، محمد. 2000. ***تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة***، (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك.

– وزارة شئون الخدمة المدنية والإسكان. 2005. ***التقرير الإحصائي السنوي***. الدوحة.

ثانيًا– مراجع باللغة الإنجليزية:

– Anderson, M. & A. Soha. 1999. The Study of the Relationship between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses. ***International Journal of Quality & Reliability Management***. Vol. 16. No. 9.

– Budgol, M. 2005. The Implementation of TQM in Poland. ***The TQM Magazine***. Vol. 17. No. 2.

– Elmaimani, B. 2004. ***Factors Leading to Successful Application of Improvement Tools for Quality Management***, (Ph.D. Dissertation). University of Missouri.

– Errol, S. 2006. ***Factors Influencing Non-implementation of the ISO 9000 Quality Management System Among Business Organizations in the Caribbean Sub-region***, (Ph.D. Dissertation). Indiana State University.

– John, S & G. David. 1995. "TQM Experiences of Ten Small Business". ***Business Horizon***. No. 35.

– Mahour, M. 2006. ***The Effect of Quality Management Practices on Operational and Business Results in the Petroleum Industry in Iran,*** (Ph.D. Dissertation). The University of Nebraska.

– Paul, F. 2004. ***Quality Management as a Systematic Management Philosophy for Use in Nonprofit Organizations***. (Ph.D. Dissertation). Capella University.

– Rahman, S. 2001. "A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs With and Without ISO 9000 Certification". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18. No. 1.

– Sekaran, U. 2002. ***Research Methods for Business***. New York: John Willy & Sons Inc.

The Perceptions of Qatari Governmental Organizations Employees Towards The Implementation of Total Quality Management Elements: "A Field Study"

Thamer M. Maharmeh

Training Specialist & QMR
Institute of Administrative Development
Doha- Qatar

Abstract

The main purpose of this study was to investigate the implementation of Total Quality Management elements in Qatari governmental organizations, and to investigate which element is most applicable on one hand, and less applicable in the other hand· To achieve this purpose, a questionnaire was distributed to a random sample included (378) employee· (266) questionnaires were collected، tabulated, and analyzed by using SPSS·

Results indicated that the implementation of Total Quality Management elements was almost moderate (61%)· On the other hand, participation and teamwork was the most applicable element, while statistical methods and tools was the least applicable element· Moreover, there were significant differences in employee's attitudes toward implementation of TQM elements due to education level, and job title· The differences were not significant due to experience·

آثار استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات: دراسة حالة في مدينة الحسين الطبية*

أ.د. عاصم الأعرجي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة جرش الأهلية

الباحث حيدر ملكاوي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على عمليات استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صناعة القرارات في مدينة الحسين الطبية. وتحديد الفروقات ما بين هذه الآثار على القرارات الإدارية مقارنة بالقرارات الطبية. كما هدفت الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ضمن مختلف الأقسام وآثار استخدام هذه النظم على مجالات الأعمال الطبية والمالية وإدارة شئون الموظفين. كما هدفت إلى الكشف عن أهم المعوقات والمحددات التي تحد من عملها، وتحديد أهم أنواع هذه النظم من حيث الاستخدام.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود علاقات إيجابية أو سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) ما بين (نوعيات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، كفاية أعداد أجهزة الحاسوب الموظفة فعلاً، كفاية الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، درجة مركزية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى توافر الدعم المالي، مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا) من جهة، ومستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والطبية في مدينة الحسين الطبية.

كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروقات دالة إحصائيًا ما بين الخبرة والمؤهل العلمي ومستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والطبية. وإلى تحديد الفروقات الدالة إحصائيًا ما بين مستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على القرارات الإدارية مقارنة بالقرارات الطبية.

* تم تسلم البحث في مايو 2006، وقُبل للنشر في سبتمبر 2007.

المقدمـــة:

إن حجم المعلومات والمعارف – التي يجب على الأطباء وصانعي القرارات فـي المستـشفيات ومراكز الرعاية الصحية التعامل معها بشكل مستمر – قد ازداد واتسع إلى درجة أصبح معهـا مـن الصعب التعامل مع تلك المعلومات والمعارف بطرق تقليدية بحتة. فكانَ لا بد من الاستعانة بـأدوات مساندة تقلل من محدودية القدرات الفكرية للإنسان وترفع من قدراته التحليلية والتنبؤية اللازمـة فـي عمليات صنع القرارات. وبالتالي رفع كفاءة وفاعلية عمليات جمـع وتخـزين وتبويـب واسـترجاع المعلومات، ورفع القدرات التحليلية اللازمة لتقييم ومعالجة المعلومات والبدائل المختلفة. وتوفير الوقت والجهد اللازمين لصناعة القرارات المختلفة (Fisher et al., 2003)

وكان ظهور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من أهم المجالات التي أسهمت في رفـع كفـاءة أنشطة المنظمة، وذلك من خلال رفع سوية المعلومات، وكذلك من خلال التقليل من محدودية الفكـر الإنساني، وبالتالي رفع كفاءة القرارات المتخذة، وقد أحدث دخول نظم المعلومات الإدارية المحوسـبة تغييرات كبيرة على طرق وأساليب إنجاز المهام والواجبات، فقد غيّرت شكل المنتجـات والخـدمات المقدمة من قبل المنظمات. ولهذا تعتبر نظم المعلومات الإدارية القلب النابض في المنشآت الحكوميـة والأداء المميزة التي تمد الدوائر والأقسام المختلفة بالمعلومات الضرورية، وكذلك مـن خـلال ربـط المركز مع مختلف الدوائر المنتشرة عبر الإقليم وخارجة، فهي – وإن صح القول – حلقة الوصل التي تصل الوحدات والأقسام الصغيرة مع بعضها داخل التنظيم الواحد، وكذلك تصل مختلف التنظيمات مع بعضها داخل التنظيم العام للدولة وخارجه.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على آثار استخدام نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على عمليـات صنع القرارات في القطاع الصحي المحلي والعوامل التي يمكن أن تختزل أو تعظم من تلـك الآثـار الإيجابية. كل ذلك على أمل بيان إمكانات توظيف هذه التكنولوجيا في تطوير منظمات القطاع الصحي.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

أولاً- إنها مزامنة – من حيث الموضوع – للمرحلة الانتقالية الحالية التي يمر بها العالم، وهي التحول إلى عصر تكنولوجيا المعلومات (IT).

ثانيًا- إنها تبحث في آثار تكنولوجيا المعلومات المعاصرة على عمليات اتخاذ القرارات في القطاع الصحي الذي يتميز بأهميته الخاصة في حياة المجتمع اليومية.

ثالثًا- إنها دراسة تطبيقية سباقة وما يمكن أن يترتب من فوائد عملية على نتائجها وتوصياتها للقطاعات الصحية المماثلة، حيث إن هذه القطاعات في حاجة متجددة لتطوير قراراتها خاصةً من خلال التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$، بين كل من المتغييرات المستقلة: (كفاية الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، درجة مركزية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى توافر الدعم المالي لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا) من جهة، والمتغييرات التابعة: (مستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والطبية في مدينة الحسين الطبية) من جهة أخرى.

الفرضية الثانية:

ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$، بين مستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على القرارات الإدارية مقارنةً بمستويات تأثيرها على القرارات الطبية في مدينة الحسين الطبية.

مشكلة البحث:

إن الحاجة المستمرة والمتجددة لتحسين مستويات اتخاذ القرارات في القطاع الصحي هي المشكلة التي يركز عليها البحث الحالي، والتي قد تطرح نفسها بالسؤال:

هل هناك آثار إيجابية لتوظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات اتخاذ القرارات في القطاع الصحي.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

هناك اتفاق فيما بين العديد من التعريفات التي طرحت عن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بكونها تهدف إلى إيصال المعلومات الدقيقة والشاملة إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية بالتوقيتات الملائمة، بغية توظيفها في صياغة القرارات مع أن بعض تلك التعريفات أشارت إلى آليات تكنولوجيا المعلومات المعاصرة المعتمدة في المجال نفسه المجال (Joyner & Tunstall 1970؛ الحسينية 1993-1998؛ الأعرجي وعلاونة، 2002).

أما بصدد الآثار المترتبة على توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، فالبعض أكد على تلك الآثار المتعلقة بالجوانب الإجرائية، مثل تحسين مستويات جودة العمل، وسرعته وكفاءة أدائه، واختزال الوقت المستغرق والمستخدم في أدائه (Sharda, 1988; Benbasat & Nult, 1988) (الأعرجي وعلاونة، 2002؛ البرهان، 1988)، في حين أكد البعض الآخر على الآثار الهيكلية مثل تغير شكل وطبيعة الهيكل التنظيمي، وظهور الهيكل المفلطح، وتقليص أعداد العاملين، وظهور اللامركزية (مصطفى، 1997).

ويشير (Todd & Benbasat, 1992; Jarven Paa, 1989; Chu & Spires, 2003) إلى أن أثر نظم المعلومات ينحصر في توفير الجهد والوقت اللازمين لصناعة القرار. فعملية المفاضلة ما بين جودة ودقة القرار من جهة وتوفير الجهد والوقت من جهةٍ أخرى، غالبًا ما تسفر عن تفضيل توفير الجهد المبذول. وهذا ما أكدته دراسة Enhorn & Hogarth (1981)، فقد بينت الدراسة هذه أن السبب في هذا التفضيل يعود لكون أن أو المردود والعائد من عملية توفير الوقت والجهد لحظي ومحسوس، بينما يكون العائد أو المردود من زيادة دقة وجودة القرار بعيد المدى وغير محسوس. ويشير Silver (1990) في دراسة لأثر نظم دعم القرارات أن عدم تحقيق عنصر الفاعلية للقرارات المتخذة، لا يكون بالضرورة مؤشرًا على عدم فاعلية وكفاءة نظام المعلومات المستخدم (الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات ... إلخ). ويعلل أن سلوك متخذ القرار في كثير من الحالات يتجه نحو تقليل الوقت والجهد المبذول على حساب الدقة والجودة، وبالتالي تحقيق عنصر الكفاءة وإغفال عنصر الفاعلية.

ويعتبر أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء الأفراد، وبالتخصيص فيما يتعلق برفع القدرات التحليلية والفكرية والإبداعية لدى صانعي القرارات، من الأمور المهمة التي زادت من أهمية نظم المعلومات، وأدت بكثير من المنظمات لإنفاق مبالغ طائلة لامتلاك هذه النظم.

وتعتبر دارسة Benbasat & Dexter (1982) من الدراسات التي أوضحت أن استخدام نظم المعلومات تعمل على تلافي الفروق الشخصية ما بين الأفراد في عمليات صنع القرارات. فتشير الدراسة إلى أن من آثار نظم المعلومات المباشرة، رفع كفاءة وفعالية صانعي القرارات ذوي القدرات التحليلية والتقييمية المحدودة في ظل المهام متوسطة التعقيد (شبه المبرمجة). ويبقى السؤال هنا: "هل ستكون آثار نظم المعلومات نفسها في ظل المهام المعقدة (غير المبرمجة)؟" وتقدم دراسة Millman & Hartwick (1987) إجابة عن هذا السؤال، فقد أوضحت الدراسة أن المهام المعقدة التي تؤدي في بيئة يسودها الغموض وعدم التأكد، بحاجة إلى مصادر متعددة من المعلومات وإلى درجة من عدم التركيز في تنظيم بناء نظم المعلومات. هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى قدرات فكرية وتحليلية مرتفعة نوعًا ما لدى صانع القرار.

وأشارت الدراسة إلى أن هذه المشكلات في ظل مثل هذه البيئة ستحتاج إلى كميات كبيرة من المعلومات، وبهذا فإن المعيار المحقق في هذه القرارات سيكون على الأغلب الفاعلية، وعلى العكس فإن المهام والأنشطة الروتينية وشبه المبرمجة ستكون نوعية، وكمية المعلومات والبدائل المبحوثة قليلة، وبالتالي سيكون الأثر هو رفع كفاءة هذه القرارات. وبينت الدراسة نفسها أن القدرات الفكرية والتحليلية لصانع القرار هي المحدد الرئيس لمدى ودرجة أثر فاعلية نظم المعلومات في ظل المهام المعقدة.

وبين كل من Benbasat & Schroeder (1977) وMason & Mitroff (1973) وBenbasat & Dexter (1979) وZhao (1997)، أن النمط الذهني والقدرات التحليلية والفكرية لصانعي القرارات يمكن أن تحد من فاعلية وكفاءة عمل نظام المعلومات.

وأكد Todd & Benbasat (1992) أن حجم ودرجة تعقيد المشكلة له تأثير كبير على اختيار استراتيجية عرض وتحليل البدائل لدى صانع القرار، وهذا يؤدي في كثير من الأحيان إلى تفضيل تقليل الجهد المبذول، وبالتالي اختيار استراتيجية لجمع وتحليل البدائل تتناسب مع حجم المشكلة، وفي الوقت نفسه تخضع لمبدأ تحقيق التفضيل وهو زيادة السرعة وتقليل الجهد. وتأسيسًا على ما تقدم يمكن إجمال تأثيرات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة التي جاءت بها الدراسات أعلاه كما يلي:

1- زيادة كفاءة وفاعلية استكشاف البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تسهيل عمليات جمع البيانات والمعلومات وتسهيل عمليات تصنيفها وتخزينها واسترجاعها وتحديثها ... إلخ.

2- تحسينات في طبيعة المهام والأنشطة، وطرق وأساليب أدائها.

3- تفعيل عمليات الاتصال وتبادل المعلومات ما بين الأقسام والوحدات المختلفة.

4- تحسينات جوهرية في تركيبة القوى العاملة، وزيادة عدد المتخصصين وذوي المهارات المتخصصة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

5- رفع كفاءة القرارات المتعلقة بالمهام في بيئات العمل الروتينية وشبه الروتينية.

6- مساعدة صانعي القرارات وذوي القدرات التحليلية والفكرية المحدودة في بيئات العمل المعقدة في رفع فاعلية القرارات المتخذة.

7- توفير الوقت لدى صانعي القرارات في المستويات الإدارية العليا. وذلك بتوفير الوقت اللازم لجمع المعلومات وتقييم البدائل. خصوصًا في القرارات شبه المبرمجة.

يلاحظ على الدراسات السابقة التي تم استعراضها عدم تعرضها إلى تأثيرات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على اتخاذ القرارات في القطاع الصحي تحديدًا بالرغم أهميته، كما أنها لم تتناول ذلك في البيئة العربية التي يتوقع أن تكون حاجتها لتطوير قرارات قطاعاتها الصحية لا تقل عن حاجات القطاعات المماثلة في الدول الأخرى.

منهجية الدراسة:

أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد وبشكل رئيس على مصدرين في عمليات جمع البيانات:

أ- المصادر الثانوية (Secondary Resources):

شملت الكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من أجل توضيح المفاهيم الأساسية للموضوع ومحاولة الإلمام بمختلف جوانبه، وقد تم الحصول على هذه البيانات من المكتبات والإنترنت.

ب- المصادر الأولية (Primary Recourses):

تمثلت في استبانة* تم إعدادها واعتمادها وتوزيعها لتغطية الجانب الميداني للدراسة، والتي من خلالها تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات وصولاً إلى النتائج وتقديم التوصيات.

---

* نموذج الاستبانة متوفرة لدى إدارة المجلة لمن يرغب في الحصول عليها.

هذا وقبل توزيع الاستبانة تم تحكيمها من قبل خمسة أعضاء من هيئة التدريس المختصين في جامعة اليرموك، وأجريت في ضوء ذلك التعديلات اللازمة عليها، وبعد ذلك تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث كانت نتيجة الاتساق الداخلي 92 % وهي نسبة مقبولة علميًا.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مدينة الحسين الطبية، والذين تتدرج مسمياتهم الوظيفية تحت الوظائف الإدارية والوظائف الطبية. والذين هم على رأس عملهم خلال فترة إجراء البحث. وقد بلغ عدد عينة الدراسة (220) موظفًا أي (10%) من إجمالي المجتمع البحثي من مختلف التخصصات والمستويات الإدارية. وقد تم اختيارها عشوائيًا أثناء تجمع العاملين خلال فترات الراحة داخل المدينة الطبية. تم استرجاع (97) استبانة فقط من إجمالي العينة، أي بنسبة بلغت تقريبًا (44%). وقد بلغ عدد أفراد العينة الإدارية (45) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الطبية (41).

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

"ليست هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من المتغيرات المستقلة (كفاية الدورات التدريبية في مجال نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، درجة مركزية نظم المعلومات الإدارية، مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى توافر الدعم المالي، مدى اقتناع الإدارة العليا) من جهة، والمتغييرات التابعة: مستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والقرارات الطبية في مدينة الحسين الطبية من جهة أخرى."

ولغرض اختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لاختبار العلاقة بين كل من كفاية الدورات التدريبية، درجة مركزية نظم المعلومات المحوسبة، مدى استخدام هذه النظم، مدى توافر الدعم المالي، مدى قناعة الإدارة العليا – كمتغييرات مستقلة، ودرجة تأثيرها على عمليات صناعة القرارات الإدارية والقرارات الطبية، كمتغييرات تابعة في مدينة الحسين الطبية. حيث جمعت إجابات عينة البحث عن تلك التأثيرات خلال الاستبانه، ووحدت بثمانية تأثيرات رئيسة (تسهيل عمليات تحديث المعلومات، تسهيل عمليات تبادل المعلومات، توفير الوقت، تقليل تكاليف اتخاذ القرارات، تحسين نوعية القرارات، تحسين عمليات متابعة تنفيذ القرارات، توفير جميع المعلومات اللازمة، توفير معلومات دقيقه) وكما هو موضح في الجدولين رقم 1 ورقم 2 التاليين:

جدول رقم (1)
معاملات ارتباط بيرسون بين
(كفاية الدورات التدريبية، ودرجة مركزية نظم المعلومات، مدى استخدام نظم المعلومات، مدى توافر الدعم المالي، مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا) ومدى تأثيرها على عمليات صنع القرارات الإدارية

الآثار المترتبة على القرارات الإدارية	كفاية الدورات التدريبية		درجة مركزية نظم المعلومات		مدى استخدام نظم المعلومات		مدى توافر الدعم المالي		مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا	
	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
تسهيل عمليات تحديث المعلومات	0.094	0.747	-0.050	0.741	0.122	0.420	0.197	0.189	0.447	*0.002
تسهيل عمليات تبادل المعلومات	080.2	660.1	120.1	580.4	-0.035	0.815	-0.132	0.381	0.298	*0.044
توفير الوقت	0.373	*0.011	0.084	0.579	-0.040	0.793	0.044	0.774	0.290	*0.046
تقليل تكاليف القرارات	0.483	*0.003	0.163	0.280	0.035	0.818	0.095	0.528	-0.101	0.504
تحسين نوعية القرارات	-0.221	0.139	0.160	0.287	-0.093	0.539	0.172	0.253	0.108	0.473
تحسين عمليات متابعة تنفيذ القرارات	-0.209	0.163	0.219	0.144	-0.026	0.862	0.219	0.144	0.318	*0.031
توفير جميع المعلومات اللازمة	-0.233	0.120	0.101	0.504	-0.122	0.419	0.279	0.060	0.373	*0.011
توفير معلومات دقيقة	-0.070	0.644	0.167	0.267	0.272	0.068	0.312	*0.035	0.529	**0.000
قبول أو رفض الفرضية	رفض جزئي		قبول جزئي		قبول جزئي		قبول جزئي		رفض جزئي	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين توفير التدريب الكافي لاستخدام نظم المعلومات المحوسبة وكل من توفير الوقت، وتقليل تكاليف القرارات حيث بلغ معامل الارتباط (0.373) عند مستوى الدلالة (0.011) و(0.483) عند مستوى الدلالة (0.003) على التوالي. لذلك ترفض الفرضية الأولى جزئياً.

كما يبين الجدول ذاته وجود علاقات ارتباط إيجابية ما بين اقتناع ودعم الإدارة العليا والفقرات التالية (تسهيل عمليات تحديث المعلومات، تسهيل عمليات تبادل المعلومات، توفير الوقت، تحسين عمليات متابعة تنفيذ القرارات، توفير جميع المعلومات اللازمة، توفير معلومات دقيقة) حيث بلغت معاملات الارتباط لهذه الفقرات كالآتي: (0.447) عند مستوى الدلالة (0.002) و(0.298) عند مستوى الدلالة (0.044) و(0.290) عند مستوى الدلالة (0.046) و(0.318) عند مستوى الدلالة (0.031) و(0.373) عند مستوى الدلالة (0.011) و(0.529) عند مستوى الدلالة (0.000) على التوالي. وبهذا يتم - أيضًا - رفض الفرضية الأولى جزئيًا أيضًا.

من ناحية أخرى يوضح الجدول (2) التالي، معاملات الارتباط ومستويات الدلالة المتعلقة بمتغيرات الفرضية الأولى (المستقلة) ومستويات تأثيرها على صناعة القرارات الطبية (تابعة) في مدينة الحسين الطبية كما يلي:

جدول رقم (2)
معاملات ارتباط بيرسون بين
(كفاية الدورات التدريبية، ودرجة مركزية نظم المعلومات، مدى استخدام نظم المعلومات، مدى توافر الدعم المالي، مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا)
ومدى تأثيرها على عمليات صنع القرارات الطبية

الآثار المترتبة على القرارات الإدارية	كفاية الدورات التدريبية		درجة مركزية نظم المعلومات		مدى استخدام نظم المعلومات		مدى توافر الدعم المالي		مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا	
	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
تسهيل عمليات تحديث المعلومات	-0.158	0.325	0.654	**0.000	-0.137	0.394	0.275	0.082	0.103	0.520
تسهيل عمليات تبادل المعلومات	-0.133	0.407	0.045	0.780	0.027	0.866	0.137	0.392	0.176	0.271
توفير الوقت اللازم لتنفيذ القرارات	-0.310	*0.049	0.130	0.147	-0.074	0.646	0.335	*0.032	0.277	0.080

تابع جدول رقم (2)

الآثار المترتبة على القرارات الإدارية	كفاية الدورات التدريبية		درجة مركزية نظم المعلومات		مدى استخدام نظم المعلومات		مدى توافر الدعم المالي		مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا	
	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
تقليل التكاليف المادية للقرارات	0.015	0.927	0.196	0.218	0.151	0.345	0.478	*0.002	0.349	*0.025
تحسين نوعية القرارات	0.346	*0.027	0.382	*0.014	0.079	0.624	0.476	*0.002	0.358	*0.021
تفعيل عمليات متابعة تنفيذ القرارات	0.186	0.243	0.485	*0.001	-0.052	0.747	0.453	*0.003	0.357	*0.022
توفير جميع المعلومات اللازمة	0.113	0.481	0.271	0.086	0.063	0.697	0.011	0.944	0.390	*0.012
توفير معلومات دقيقة	0.330	*0.035	0.357	*0.022	0.170	0.288	0.255	0.107	0.311	*0.049
قبول أو رفض الفرضية	رفض جزئي		رفض جزئي		قبول جزئي		رفض جزئي		رفض جزئي	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

يشير الجدول رقم 2 إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل "كفاية البرامج التدريبية في مجال نظم المعلومات الإدارية المحوسبة" والفقرات التالية (توفير معلومات دقيقة، تحسين نوعية القرارات)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.330) عند مستوى الدلالة (0.035) و(0.346) عند مستوى الدلالة (0.027) على التوالي. في حين كانت هناك علاقة عكسية ما بين هذا المتغير والفقرة (توفير الوقت اللازم لتنفيذ القرارات)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.310−) عند مستوى الدلالة (0.049). لهذا يتم رفض الفرضية الأولى جزئياً.

كذلك يوضح الجدول المذكور علاقات الارتباط الإيجابية ما بين المتغير المستقل "درجة مركزية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة" والفقرات التالية (توافر معلومات دقيقة، تحسين نوعية القرارات، تسهيل عملية تحديث المعلومات، تفعيل عمليات متابعة تنفيذ القرارات)، حيث بلغت معاملات الارتباط (0.357) عند مستوى الدلالة (0.022) و(0.382) عند مستوى الدلالة (0.014) و(0.654) عند مستوى الدلالة (0.000) و(0.485) عند مستوى الدلالة (0.001) على التوالي. وبهذا يتم رفض الفرضية الأولى جزئياً.

وقد كانت معاملات الارتباط الإيجابية والدلالات الإحصائية ما بين المتغير "مدى توافر الدعم المالي" والفقرات (تحسين نوعية القرارات، تقليل تكاليف القرارات المادية، توفير الوقت اللازم لتنفيذ القرارات، تفعيل عمليات متابعة تنفيذ القرارات) (0.476) عند مستوى الدلالة (0.002) و(0.478) عند مستوى الدلالة (0.002) و(0.335) عند مستوى الدلالة (0.032) و(0.453) عند مستوى الدلالة (0.003). على التوالي، وبهذا يتم – أيضًا – رفض الفرضية الأولى جزئيًا.

ويشير الجدول – أيضًا – إلى أن هناك علاقات إيجابية ما بين المتغير (مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا) نفسه، وكل من الفقرات (توفير معلومات دقيقة، توفير جميع المعلومات اللازمة، تحسين نوعية القرارات، تقليل تكاليف القرارات المادية، تفعيل عمليات متابعة تنفيذ القرارات)، حيث بلغت معاملات الارتباط لهذه الفقرات كالآتي: (0.311) عند مستوى الدلالة (0.049) و(0.390) عند مستوى الدلالة (0.012) و(0.358) عند مستوى الدلالة (0.021) و(0.349) عند مستوى الدلالة (0.025) و(0.357) عند مستوى الدلالة (0.022) على التوالي. وهي جميعًا دالة إحصائيًا. ولهذا ترفض الفرضية الأولى جزئياً.

وإجمالاً يلاحظ في الجدولين (1) و(2) النقاط التالية:

أ- توجد علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرين المستقلين (كفاية الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات المحوسبة، مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا). وبين بعض مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والقرارات الطبية، وبهذا يتم رفض الفرضية الأولى جزئياً.

ب- توجد علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرين المستقلين (درجة مركزية نظم المعلومات المحوسبة، مدى توافر الدعم المالي) وبعض مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الطبية فقط. وبهذا يتم رفض الفرضية الأولى جزئيًا أيضًا.

ج- ليست هناك علاقة ارتباط، ما بين مدى استخدام نظم المعلومات وبين مختلف ومستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والقرارات الطبية على حد سواء. بهذا يتم قبول الفرضية الأولى جزئياً.

د- ليست هناك علاقة ارتباط ما بين كل من المتغيرين المستقلين (درجة مركزية نظم المعلومات المحوسبة المعلومات المحاسبية، مدى توافر الدعم المالي) وبين مختلف مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية. وبهذا يتم قبول الفرضية الأولى جزئياً.

وهكذا يمكن القول بأنه ليس جميع المتغييرات المستقلة التي سبق إيرادها ذات تأثيرات مهمة على عمليات اتخاذ القرارات في القطاع الصحي المعني لأسباب قد تعود إلى عوامل موقفية بيئيــة أو إلــى طبيعة تلك المتغييرات، لذا ينبغي اعتماد الانتقائية في اختيار وتفعيل المتغييرات المــستقلة لأغــراض تطوير عمليات اتخاذ القرارات المذكورة.

كذلك يمكن القول بأنه ليس جميع المتغييرات المستقلة التي سبق إيرادهــا ذات تــأثيرات مهمــة إحصائيًا وبالدرجة نفسها من الأهمية على كل من القرارات الإدارية والقرارات الطبية فــي القطــاع الصحي المعني، حيث قد يعزى ذلك أيضًا إلى عوامل موقفية بيئية أو إلى تبــاين طبيعــة القــرارات الإدارية مع طبيعة القرارات الطبية.

لذا ينبغي اعتماد الانتقائية في توظيف المتغييرات المستقلة مراعين في ذلــك طبيعــة القــرارات المطلوب تطويرها والملابسات البيئية ذات العلاقة.

الفرضية الثانية:

"ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين مــستويات تــأثير نظــم المعلومات الإدارية المحوسبة على القرارات الإدارية مقارنة بمستويات تأثيرها على القرارات الطبيــة في مدينة الحسين الطبية."

يوضح الجدول رقم (3) التالي نتائج اختبار (T-Test)بصدد المقارنة بين تأثيرات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات اتخاذ القرارات الطبية مقارنة بتأثيراتها على عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، حيث جرى تصنيف تلك التأثيرات حسب طبيعتها في ثلاثة مجالات رئيسة تمهيدًا لاستخراج متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية، كما يلي:

1- مجال (مستوى جودة المعلومات) ويضم: توفير معلومات دقيقة، توفير جميع المعلومات اللازمــة، تسهيل عمليات تبادل المعلومات، تسهيل عمليات تحديث المعلومات.

2- مجال (مستوى كفاءة القرارات – اختزال التكاليف وتعظيم الناتج) ويضم: تقليل التكاليف الماليــة للقرارات، توفير الوقت اللازم لتنفيذ القرارات.

3- مجال (مستوى فاعلية القرارات – تعظيم الناتج) ويضم: تحسين نوعية القرارات، وتفعيل عمليات متابعة تنفيذ القرارات.

جدول رقم (3)
نتائج اختبار (ت) للفروق الإحصائية
مابين مستويات تأثير نظم المعلومات المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية
مقارنة بمستويات تأثيرها على القرارات الطبية

مجالات التأثير الإجمالية	القرارات الطبية		القرارات الإدارية		T-Test		قبول أو رفض الفرضية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	
مستوى جودة المعلومات	2.89	1.11	4.11	0.86	5.859	0.000**	رفض جزئي
مستوى كفاءة القرارات	2.78	0.94	4.19	0.80	6.053	0.000**	رفض جزئي
مستوى فاعلية القرارات	2.85	1.00	3.44	1.06	1.705	0.096	قبول جزئي

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبية) بصدد مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على رفع "جودة المعلومات"، بمستويات دلالة (0.000) وعندما (ت) تساوي (5.859). ولذلك يتم رفض الفرضية الثانية جزئيًا لصالح القرارات الإدارية ذات الوسط الحسابي (4.11) مقارنة بالقرارات الطبية ذات الوسط الحسابي الأقل (2.78).

ونلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبية) نحو مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على "مستوى كفاءة القرارات بمستوى دلالة (0.000) وعندما (ت) تساوي (6.053)، ولصالح القرارات الإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.19) وانحراف معياري (0.80)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للقرارات الطبية الذي بلغ (2.78). وهكذا ترفض الفرضية الثانية جزئيا أيضًا.

في مقابل ذلك يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبية) نحو مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في مجال رفع مستوى فاعلية القرارات عند مستوى دلالة (0.096) وعندما (ت) تساوي (1.705). ولهذا يتم قبول الفرضية الثانية جزئياً.

هذا ويمكن القول إجمالاً أن الجدول رقم (3) يشير إلى تفوق مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على "مستويات جودة المعلومات"الخاصة بالقرارات الإدارية مقارنة بالقرارات الطبية، حيث يمكن أن يفسر ذلك بان القرارات الطبية - بحكم ارتباطها المباشر بالتطورات التكنولوجية والعلمية الطبية المتسارعة في العالم - تتفوق على القرارات الإدارية إجمالاً في احتياجاتها إلى التغيير المستمر والمتجدد في "مستويات جودة المعلومات" المقدمة وبالتالي يوجد شعور دائم لدى متخذي القرارات الطبية خاصة بوجود نواقص في مستويات جودة المعلومات المتاحة وهذا مما يتطلب إعطاء الثقل الكافي لاحتياجات القرارات الطبية في انتقاء التكنولوجيا لها استجابة لتميزها وطبيعتها.

أما بصدد تفوق القرارات الإدارية على القرارات الطبية بصدد تأثيرات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على "مستوى كفاءة القرارات فيمكن أن يعزى إلى مستويات الاهتمام العالي لدى متخذي القرارات الإدارية خاصة في إظهار قدراتهم من خلال اختزال التكاليف عبر توظيف التكنولوجيا مثلاً ..." في حين أن الاهتمام الأول لدى متخذي القرارات الطبية يتركز على تحقيق الهدف المطلوب عبر توظيف التكنولوجيا - أيضًا - والذي قد يكون إنقاذًا لحياة إنسان، ومن هذا الباب يمكن القول بأن اهتمامهم بتقليص التكاليف يكون محدودًا نسبياً.

أما بصدد ما يشير إلية الجدول رقم (3) من عدم وجود فروق مهمة إحصائيًا فيما بين تأثيرات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على مستويات فاعلية القرارات الإدارية في مقابل القرارات الطبية .. فيمكن أن يعزى إلى أن انتقاء تلك النظم لكل جانب من الجانبين روعي فيه بالدرجة الأولى الاستجابة لاحتياجات تحقيق الأهداف الأولية والاعتيادية المحددة رسميًا.

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائـــج:

1- أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) مـــا بـــين المتغيرين المستقلين (كفاية الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات المحوسبة، مـــدى اقتناع ودعم الإدارة العليا) ومستويات تأثيرها على عمليات صنع القرارات الإداريـــة والقـــرارات الطبية. وبهذا يتم رفض الفرضية الأولى جزئياً.

2- أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين المتغيرين المستقلين (درجة مركزية نظم المعلومات المحوسبة، مدى توافر الـــدعم المـــالي) ومستويات تأثيرها على عمليات صنع القرارات الطبية. وبهذا يتم رفض الفرضية الأولـــى جزئيًا أيضًا.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبية) نحو مـــستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على "مستوى جودة المعلومات"، عند مـــستوى الدلالـــة (0.000) وعندما (ت) تساوي (5.859). ولصالح القرارات الإدارية. وبهذا يتم رفض الفرضية الثانية جزئياً.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبية) نحو مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على مستوى كفاءة القرارات الطبية والإدارية، علـــى مـــستوى الدلالة (0.000) وعندما (ت) تساوي (6.053)، ولصالح القرارات الإدارية. وبهذا يـــتم رفـــض الفرضية الثانية جزئياً.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبيـــة) نحـــو مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على" مستوى جودة المعلومـــات" ولهـــذا تقبـــل الفرضية الثانية جزئياً.

وهكذا يمكن الاستنتاج مما تقدم أن هناك مجالات عديدة يمكن فيها توظيـــف نظـــم المعلومـــات الإدارية المحوسبة لتطوير قرارات القطاع الصحي شرط اعتماد الانتقائية في توظيف وتفعيـــل هـــذه النظم، مراعين في ذلك طبيعة القرارات المراد تطويرها والمعطيات البيئية لتلك القرارات.

ثانيًا- التوصيـــات:

بناءً على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

1- حوسبة قسم السجلات الطبية، واستخدام النماذج الطبية الإلكترونية. وهذا بالطبع سيكون بؤرة ونقطة الانطلاق لحوسبة جميع الأقسام الطبية. وذلك لأن النماذج الطبية هي مصدر المعلومات الأساس بالنسبة لها. واستخدام مثل هذه النماذج يحتم الاعتماد على استخدام نظم المعلومات المحوسبة في المقام الأول وهذا من شأنه أن يقلص الفروق المشخصة فيما بين القرارات الإدارية والقرارات الطبية.

2- العمل على خلق الانسجام والتناغم بين مختلف الأقسام، والموظفين، وذلك من خلال سد الفجوات والانتقال إلى الاستخدام الكلي لنظم المعلومات المحوسبة من قبل جميع الموظفين في مدينة الحسين الطبية.

3- عقد الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات المحوسبة لجميع الموظفين في مدينة الحسين الطبية، والتركيز على إدامة هذه الدورات، ورفع سويّتها بما يتماشى مع التطورات والتغييرات التكنولوجية المستمرة.

4- توفير أجهزة الحاسوب لجميع الأقسام التي تعاني من نقص أو عدم توافر هذه الأجهزة وبأعداد ومواصفات مناسبة لما لها من أثر على رفع كفاءة القرارات من خلال تقليل الجهد والزمن المبذول.

5- ترسيخ قناعة الإدارة العليا بما يمكن أن تقدمة نظم المعلومات المحوسبة من رفع جودة وكفاءة القرارات والمعلومات المقدمة، عن طريق إشراكهم في ندوات خاصة.

6- استخدام التنظيم المركزي لنظم المعلومات المحوسبة في مجال الأعمال الطبية وصناعة القرارات الطبية على وجه الخصوص.

المراجــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الأعرجي، عاصم وعلى علاونة. 2002. "واقع وآثار استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة: دراسة ميدانية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية"، ***المجلــة العربيــة لــلإدارة***- ع 1، مــج 22، حزيران. ص ص 57-106.

- برهان، محمد؛ وآخرون. 1988. "تكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة في الدول العربية"، **المجلة العربية للإدارة**، ع 1، مج 12، ص ص 54-71.

- الحسنية، سليم. 1998. ***نظم المعلومات الإدارية (نما)***. عمان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- مصطفى، أحمد. 1997. "انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشري فــي المنظمــات العربيــة"، ***آفــاق اقتصادية***، ع 73، ص ص. 95- 115.

ثانيًا- مراجع باللغة الإنجليزية:

- Benbasat, I. & A. Dexter. 1979. "Values and Events Approaches to Accounting: an Experimental Evaluation", ***The Accounting Review***- Oct., pp. 735-749.

- Benbasat, I. & B. Nult. 1990. "An Evaluation of Empirical Research in Managerial Support Systems", ***Decision Support Systems***- [6:2], Jul., pp. 203-226.

- Benbasat, I. & R. Schroder. 1977. "An Experimental Investigation of Some MIS Design Variables", ***MIS Quarterly***, Mar., pp. 37-50.

- Enhorn, H. & R. Hogarth. 1981. "Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice", ***Annual Review of Psychology***, Vol. 32, pp.53-88.

- Fisher, Helen, Amanda Tomlinson. 2003. "ISABEL: Support with Clinical Decision Making", ***ISABEL for Pediatric Nursing*** - [15:7], Sep. pp. 34 - 35.

- Jarvenpaa, S. 1989. "The Effect of Task and Graphical Format Congruence on Information Processing Strategies and Decision Making Performance", ***Management Science***, [35:3], Mar., pp. 285-303.

- Joyner, R. & K. Tunstall. 1970. "Computer Augmented Organizational Problem Solving", ***Management Science***, [17:4], Dec. pp. 213 - 225.

- Mason, R. & I. Mitroff. 1973. "A Program for Research in Management Information Systems", ***Management Science***- Jan., pp. 475-487.
- Mason, R. O. 1978. "Measuring Information Output; A Communication Systems Approach", ***Information & Management***, [1:5], pp. 219-34.
- Millman, Z. & J. Hartwick. 1987. "The Impact of Automated Office Systems on Middle Managers and their Work", ***MIS Quarterly***, [11:4], Dec., pp. 479-491.
- Sharda, R. et al. 1988. "Decision Support System Effectiveness: A Review and Empirical Test", ***Management Science***, [34:2], Feb., pp.139-159.
- Speir, C. & M. Morris. 2003. "The Influence of Query Interface Design on Decision-Making Performance", ***MIS Quarterly***, [27:3], Sep., pp. 397-423.
- Todd, P. & I. Benbasat. 1992. "The Use of Information in Decision Making: An Experimental Investigation of The Impact of Computer-Based Decision Aids", ***MIS Quarterly***, Sep., pp. 373-393.
- Zhao, Jensen J. 1997. "Computer End-User Skills Needed by Business Professionals Now and toward 2000", ***Journal of Computer Information Systems***, Summer, pp. 24-29.

The Effects of Computer-based Information Systems on Decision Making: Case Study in Al- Hussien Medical City

Hyder T. Malkawi
Researcher, College of Economics &
Admininstrative Sciences
Yarmouk university

Prof. Asim Al draji
College of Economics &
Admininstrative Sciences
Jerash University

The Hashemite Kingdom of Jordan

Abstract

This study aimed to investigate the effects of using computer-based information systems (C-BIS) on decision making in Al-Hussien medical city in both administrative and medical decisions, and to measure the differences between the amounts of these effects on both sectors.

The study also aimed to find out whether there relations (positive, negative) among (sufficiently of training programs courses in using (C-BIS), centralization of the design of (C-BIS), the degree of using (C-BIS) in work, sufficiency of financial resources available, the degree of high its also aimed to find out whether there are statistically significant differences between the effects of using (C-BIS) on administrative vs. medical decision making.

A questionnaire was developed by the researcher, and were distributed to a purposive sample which were (220) individuals, (45) individuals from administrative departments. And (41) individuals from medical departments. Response rate was (44%). The data were processed by computer using the SPSS/PC+ package; means, standard deviation, T-TEST, One way Anova, and correlation coefficients were calculated.

مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية*

د. حمدي شحتة محمود زعرب
أستاذ مساعد محاسبة التكاليف
قسم المحاسبة - الجامعة الإسلامية
غـــزة- فلسطيـــــن

داليا فوزي الطباع
مدرس مساعد
قسم المحاسبة - الجامعة الإسلامية
غـــزة- فلسطيـــــن

مي سامي الشيخ يوسف
مدرس مساعد
قسم المحاسبة - الجامعة الإسلامية
غـــزة- فلسطيـــــن

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبنـــي علـــى الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة، ولإنجاز ذلك، قام الباحثون بإجراء دراسة ميدانيـــة، غطـــت جميع البنوك العاملة في قطاع غزة ويصل عددها إلى واحد وعشرين بنكاً.

ولقد تم توفير بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة شملت أسئلة تغطي محـــورين رئيـــسين، يغطي المحور الأول معلومات عن المستجيب وعن البنك، أما المحور الثاني فيغطي الفقـــرات المتعلقـــة بمقومات نظام تكاليف الأنشطة.

استخدم الباحثون في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها مؤشرات الإحصاء الوصفي، بالإضافة مجموعة من الاختبارات الإحصائية منها: اختبار (T) واختبار كاي تربيع واختبار تحليل التباين.

ولقد أسفرت الدراسة عن قبول الفرضيات الأربع للبحث، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى عـــدم تطبيق غالبية البنوك لنظام التكاليف المبني على الأنشطة على الرغم من تـــوافر معظـــم المقومـــات الأساسية لتطبيقه، كذلك وجود اعتقاد خاطئ بأن نظام تكاليف الأنشطة قابل للتطبيق فقط في المنـــشآت الصناعية ولا يمكن تطبيقه في المنشآت الخدمية، وكذلك توجد صعوبة تقسيم البنك إلى مراكز تكلفـــة، وصعوبة تخصيص التكاليف غير المباشرة، كما إن اتساع نطاق المنافسة بين البنوك يعد دافعًـــا لإدارة البنك في التوجه نحو تطبيق نظام ABC، وهذا مؤشر إيجابي لتطبيقه.

* تم تسلم البحث في نوفمبر 2006، وقُبل للنشر في أغسطس 2007.

المقدمـــة:

شهدت السنوات الأخيرة تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال، منها زيادة حدة المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي المستمر في طرق الإنتاج وتقديم الخدمات، مما فرض على الباحثين – من ناحية – وعلى المنشآت – من ناحية أخرى – الاهتمام بالجانب الفكري والتطبيقي لمحاسبة وأنظمة التكاليف وأصبحت التكاليف غير المباشرة تشكل جزءًا كبيرًا من تكلفة المنتجات والخدمات.

وهذا التطور في أنظمة التكاليف والتكاليف غير المباشرة أدى إلى ظهور نظام التكاليف المبني على الأنشطة كنتيجة للحاجات المتزايدة على مخرجات أنظمة التكاليف. ويعتبر القطاع المصرفي أحد القطاعات الخدمية المهمة في المجتمعات، ويمثل حيزًا كبيرًا في اقتصادات الدول، وذلك لكبر حجم رأس المال المستثمر بها والعائد المتحقق منها والحاجة المستمرة لخدماتها، مما فرض على القطاع المصرفي تبني أنظمة محاسبية وتكاليفية حديثة.

مشكلة الدراسة:

يعد نظام التكاليف المبني على الأنشطة من الموضوعات التي لاقت اهتمامًا بالغًا على صعيد الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، بحيث تم تناولها من قبل الباحثين نظرًا لما له من أهمية في تحسين سير العملية الإنتاجية وتخصيص التكلفة غير المباشرة، وإن هذا النظام قابل للتطبيق في جميع المنشآت، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، لذا تحتم على المصارف تبني أنظمة تكاليف متقدمة تمكنها من تقديم الخدمات بأقل تكلفة دون أن يؤثر ذلك على الجودة، لذا يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل تمتلك المصارف العاملة في قطاع غزة المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة؟ وهل يؤدي هذا التطبيق إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة بشكل أكثر دقة؟.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تتناول إمكان تطبيق أحد أنظمة التكاليف الحديثة (نظام التكاليف المبني على الأنشطة) في القطاع المصرفي في قطاع غزة، والمتعلقة بتخصيص التكاليف غير المباشرة والتي تعد من المحددات المهمة في حساب تكلفة الخدمة بصورة دقيقة وموضوعية، وترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتحسين القدرة التنافسية للمصرف.

أهداف الدراسة:

1- التعرف على أنظمة التكاليف المطبقة في المصارف العاملة في قطاع غزة.

2- بيان أهمية دور نظام التكاليف المبني على الأنشطة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

3- التعرف على الصعوبات التي تواجه المصارف العاملة في قطاع غزة عند تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات التالية، التي سيجرى اختبارها وتحليل النتائج:

الفرضية الأولى:

تمتلك المصارف المقومات الأساسية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى للمؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لطبيعة نشاط البنك.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لنوع النظام المحاسبي المستخدم.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في قطاع غزة والبالغ عددها 21 مصرفاً، ولقد تم توزيع 21 استبانة بواقع استبانة لكل مصرف، ولقد تم استرداد 17 استبانة، أي ما نسبته 81% من الاستبانات الموزعة.

طرق جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة:

تم جمع البيانات الأولية والثانوية بالأدوات التالية:

- الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.
- الاستبانة التي أعدت خصيصًا لهذا الغرض، بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية التي أجراها الباحثون مع المعنيين؛ بهدف الحصول على بعض البيانات غير الموثقة كتابة، وإيضاح بعض الآراء.

وتم استخدام الأساليب الإحصائية في التحليل؛ مثل المتوسط الحسابي والتكرار واختبار ذات الحدين Binomial test، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، مستخدمين لذلك البرنامج الإحصائي SPSS.

منهجية الدراسة:

تتألف هذه الدراسة من جانبين؛ جانب نظري وآخر ميداني، ففي الجانب النظري جرى التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب الميداني فقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف- من خلاله - إلى معرفة معوقات تطبيق البنوك العاملة في قطاع غزة لنظام التكاليف المبنى على الأنشطة، وذلك باستخدام الأسلوب الميداني، من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة؛ أعدت خصيصًا، كما اتبع الباحثون منهج الاستقراء؛ بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

خطة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة أجزاء، حيث تعرض الجزء الأول لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، أما الجزء الثاني فيغطي الإطار النظري للدراسة حيث سيقدم شرحًا لنظام التكاليف المبني على نظام الأنشطة وأهدافه ومراحل تطبيقه، والجزء الثالث يغطي الدراسة الميدانية التي تم فيها اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، أما الجزء الرابع والأخير فإنه يعرض النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

دراسة عبد الكريم والكخن (1997):

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بنظام التكاليف المبنية على الأنشطة من حيث المفهوم والخصائص والاستخدامات، وتقديمه لمتخذي القرارات في الشركات الصناعية الفلسطينية والمهتمين من الأكاديميين، لإتاحة الفرصة أمامهم للاستفادة من تطبيقاته، وكذلك دراسة إمكان استخدام هذا النظام كنظام بديل عن الأنظمة الحالية المستخدمة، وأظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على عينة مختارة من الشركات الصناعية الفلسطينية القوية أن هذه الشركات أحدثت تغييرات مهمة على أنظمتها الإنتاجية والإدارية، وهذه التغييرات أدت إلى ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة المشتركة، مما دفع تلك الشركات للبحث عن بديل لأنظمة التكاليف التقليدية المستخدمة لديها.

دراسة سامي (2000):

هدفت هذه الدراسة لإبراز كيفية توظيف نظام تكاليف الأنشطة كنظام للمعلومات مع التركيز على الوظيفة الرقابية، كذلك إبراز المنهجية المتبعة عند تطبيق هذا النظام وأثره على توفير المعلومات، وأظهرت الدراسة أن هناك مزايا عديدة تنتج عن تطبيق نظام تكاليف الأنشطة، منها أن هذا النظام يحسم كثيرًا من القضايا الخلافية بين الممارسين والأكاديميين التي تمخضت نتيجة تطبيق النظم التقليدية، كذلك أن هذا النظام أكثر ملاءمة لأغراض إعداد التقارير المالية، ومن ثم ترشيد القرارات، وذلك من خلال ما يقدمه من معلومات دقيقة عن تكلفة الخدمة أو المنتج.

دراسة Rebrt et al., (1996):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب فشل تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في العديد من التجارب؛ وكان من أهم الأسباب عدم استخدام العدد المناسب من الأنشطة، والتصميم المعقد للنظام، وعدم توافر المؤهلات العلمية والعملية، وكذلك عدم تأثير أرباح المدى القصير في نظام التكاليف المبني على الأنشطة بسبب عوائق هيكلية يجب أن تتلافاها الإدارة.

دراسة عبد الله (2004):

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة في مؤسسات التعليم العالي بالأردن، وذلك لإحدى الجامعات الخاصة لبيان التباين بين كلفة الدرجة العلمية الأولية المحسوبة وفق نظم التكاليف التقليدية ونظام تكاليف الأنشطة، كذلك بيان تحليل الأنشطة المرتبطة بتقديم الدرجة العلمية، وأظهرت النتائج أن نظام تكاليف الأنشطة يقدم إمكانًا لتخفيض التكاليف، دون المساس بالنوعية والشروط القانونية لمنح الدرجات العلمية للبرامج الدراسية لمؤسسات التعليم العالي بالأردن، كذلك أن هيكلية عمل هذا النظام تمكن المدراء من إعداد خطط تطوير البرامج الدراسية والمساقات وفق إطار شامل مبني على أساس التكاليف الملائمة والدقيقة.

دراسة المسحال (2005):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التكاليف المبني على الأنشطة، ودراسة إمكان تطبيقه على الشركات الصناعية الفلسطينية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج كان منها أن الشركات الصناعية الفلسطينية تفتقر إلى وجود نظام للتكاليف يساعدها في تحديد سعر دقيق لمنتجاتها، وأن الأنظمة التقليدية تعتبر قاصرة في تخصيص التكاليف غير المباشرة.

دراسة درغام (2005):

هدف الباحث من هذه الدراسة إلى قياس مدى إمكان تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية والتعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيقه وما هي المحددات والصعوبات التي تحول دون تطبيقه، وخرج الباحث بنتائج منها أنه تتوافر لدى المستشفيات الحكومية الفلسطينية المقومات الأساسية لتطبيق هذا المدخل، بالإضافة إلى وجود إدراك من قبل الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والآثار الإيجابية لتطبيقه.

دراسة الزطمة (2006):

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تطبيق نظام تكاليف الأنشطة على إحدى شركات المقاولات ووضع نظام مقترح لتطوير عملية تسعير العطاءات في قطاع الإنشاءات باستخدام نظام تكاليف الأنشطة، ولقد أسفرت الدراسة عن أن تطبيق تكاليف الأنشطة يؤدي إلى معرفة أفضل في تسعير العطاءات وقدرة أكبر على تقدير التكلفة وتحديث بيانات الأسعار، وأن هذا النظام يوفر المعلومات التي تعتبر أساسًا للدخول في العطاءات والمنافسة للفوز بها، كما يساعد هذا النظام في الرقابة على الأنشطة التي تؤديها المؤسسة واتخاذ القرارات الرشيدة.

الإطار النظري للدراسة:

تمهيد:

يعتبر نظام التكاليف المبني على الأنشطة من أحدث التطورات في مجال محاسبة التكاليف، وظهر كوسيلة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة والمتغيرة من المعلومات في بيئة الأعمال، وقد بدأ التوسع في استخدامه منذ عقد الثمانينيات، وطبقته شركات عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وخاصة في قطاع الصناعة (فرح، 1995)، (Cooper and Kaplan, 1998) ثم انتشر استخدامه في كثير من دول العالم العربي، وكان اهتمام المحاسبين ينصب على ضرورة الاهتمام بمسببات التكلفة (العلكاوي، 2004: 75). ولقد أثبتت الدراسات أن الشركات التي طبقت هذا النظام أجمعت على أنه يسهم في تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية والتأثير على قرارات التسعير (Turney and Alan, 1992; Mecimore & Bell, 1995; Turney, 1991)، وقد كان ظهوره نتيجة طبيعية للانتقادات التي وجهت إلى نظام التكاليف التقليدي، لقصوره في توفير معلومات مهمة لمتخذي القرارات، فأصبح نظام التكاليف المبني على الأنشطة أداة مهمة لتحقيق الأهداف، فهو يسعى إلى إيجاد علاقة مباشرة بين تكاليف أداء الأنشطة بالمنظمة والمنتجات والعملاء والمستفيدين من تلك الأنشطة (الشيخ، 2001: 154).

تعريف نظام التكاليف المبني على الأنشطة:

يعرف نظام التكلفة المبني على الأنشطة بأنه "بمثابة مفهوم لمحاسبة التكاليف يقوم أساسًا على الاعتبار القائل بأن المنتجات جميعها تحتاج إلى منشأة تؤدي مجموعة من الأنشطة، وأن هذه الأنشطة تترتب عليها تكلفة يجب أن تتحملها تلك المنظمة أو المنشأة، وتصمم أنظمة التكاليف حسب الأنشطة على أساس أن التكاليف التي يصعب ربطها مباشرة بالمنتجات المحدثة لها تُحَمّل بداية على الأنشطة التي تسببت فيها تلك المنتجات، ثم يلي ذلك ضرورة تخصيص تكلفة تلك الأنشطة على المنتجات تبعًا لدرجة استفادتها من تلك الأنشطة" (حسين، 2004: 104).

كما يعرف النظام على أنه: "آلية تحليلية للأنشطة تهدف إلى ربط التكلفة بأهداف التكلفة بشكل مبني على تفسير العلاقة المنطقية بين درجة تعقيد العمليات الإنتاجية وحجم المنتجات من جهة وانسيابية الموارد المستنفدة بأنشطة مؤداة من جهة أخرى" (عبد الله، 2004: 188).

العوامل التي شجعت على التحول نحو نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC (المسحال، 2005: 53):

- من أبرز العوامل التي شجعت على التحول نحو نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC التطور الصناعي واستخدام التكنولوجيا التي تمثلت في استخدام الآلات بدلاً من الأيدي العاملة، والتي أدت إلى أن يتم تنظيم الدورة الإنتاجية بناء على خطوات منطقية مرتبة وليس وفقًا لتجهيز وتنظيم الأفراد.
- ازدياد التكاليف الصناعية غير المباشرة والانخفاض الحاد في تكلفة الأجور المباشرة نتيجة تعدد المنتجات.
- ظهور المنافسة الحادة سواء في السوق المحلي أو على مستوى الأسواق العالمية، فرض على الشركات ضرورة العمل على تخفيض التكلفة عن طريق تعدد وتنوع المنتجات، وكذلك تنوع الدراسات عن أسواق جديدة لمنتجاتها، مع المحافظة على الجودة الكاملة.
- لم تعد محاسبة التكاليف قاصرة على تسعير المخزون السلعي فحسب، بل ظهرت لها أهداف جديدة من خلال دعم القرارات الإدارية.

مقومات نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC:

يمكن تحديد المقومات التالية لنظام (Kooper and Kaplan, 1992) ABC:

الموارد Resources:

وهي عبارة عن عناصر اقتصادية (عناصر تكاليف) توظف أو توجه لأداء الأنشطة.

الأنشطة Activities:

وتشير إلى الأعمال التي تؤدي إلى إنجاز وظائف المنظمة، وتستنفد موارد المنظمة.

مسببات الموارد Drivers Resources:

وهي عبارة عن العوامل التي تستخدم لتخصيص جزء من الموارد للأنشطة، وتمثل حلقة الوصل بين الموارد والأنشطة، حيث يتم بواسطتها تحميل تكلفة الموارد من السجلات المحاسبية على الأنشطة التي تستهلك هذه الموارد في المرحلة الأولى من مراحل تخصيص التكلفة.

مسببات النشاط Activity Drivers:

وهي مقياس لتكرار وكثافة استخدام أي نشاط بواسطة موضوع التكلفة، بمعنى آخر هو العامل الذي يتخذ كمقياس لاستهلاك موضوعات التكلفة النهائية لتكاليف النشاط.

مسببات التكلفة Cost Drivers:

وهي الأسباب الأساسية المحدثة لتكلفة النشاط المراد إنجازه، أو هي العوامل المحددة للوقت والجهد للعمل الذي سوف يتطلبه انجاز النشاط.

موضوعات التكلفة Cost Objectives:

ويمثل موضوع التكلفة كل ما يراد تحديد تكلفته، مثل وحدة المنتج في المنظمات الصناعية، ووحدة الخدمة في المنشآت الخدمية.

خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC:

أما فيما يتعلق بعملية تطبيق نظام تكاليف الأنشطة، فإنها تشتمل على الخطوات الأربع التالية (حسين، 2004: 106):

الخطوة الأولى- تحليل قيمة العملية:

ينصرف تحليل قيمة العملية إلى التحليل النظامي للأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج، أي تحديد جميع الأنشطة التي تستهلك الموارد اللازمة لإنتاج المنتج، ويتم التعرف على الأنشطة من خلال مراجعة الخرائط التنظيمية والأنشطة المعاونة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع العاملين بالمنظمة لتحديد

ماذا يفعلون من أجل استمرار المنظمة ثم يتم تصنيف هذه الأنشطة حسب طبيعتها إلى نـوعين، الأول هو أنشطة تضيف قيمة، والثاني أنشطة لا تضيف قيمة، وتنصرف الأولى إلى أنشطة تصنيع وتشغيل المنتجات، بينما تنصرف الثانية إلى جميع الأنشطة الأخرى.

الخطوة الثانية- تحديد مراكز النشاط:

بعد تحديد قيمة العملية تصبح جميع الأنشطة اللازمة لإنتاج كل منتج موثقة وجاهزة، ويتم تجميع عدة أنشطة لها علاقة ببعضها في مركز واحد، وللحصول على بيانات تكاليفية أكثر دقة يـتم تقـسيم الأنشطة إلى أربع مجموعات وهي:

- **مجموعة أنشطة على مستوى الوحدة:** وهي الأنشطة التي يتم أداؤها في كل مرة تنتج فيها وحدة.
- **مجموعة أنشطة على مستوى دفعة الإنتاج:** وهي الأنشطة التي يتم أداؤها في كل مرة يـتم فيهـا إنتاج دفعة من المنتجات.
- **مجموعة أنشطة على مستوى الإنتاج:** وهي الأنشطة التي يتم أداؤها لدعم إنتاج كل نوع مـن أنواع المنتجات.
- **مجموعة أنشطة على مستوى التسهيلات والتجهيزات:** وهي الأنشطة التي توافر التسهيلات لعملية التصنيع والإنتاج بصفة عامة، وهذا يتوقف على مدى دمج الأنشطة على قدر الاختلاف بين منتجات الشركة، فإذا كان مستوى الاختلاف بين المنتجات منخفضاً، فإنه يمكن إدماج هذه الأنشطة بسهولة، وكلما زاد الاختلاف بين المنتجات، قل إمكان دمج الأنشطة وزادت الحاجة إلى عدد أكبر من مراكز الأنشطة المستقلة لضمان تحديد تكلفة المنتجات بدقة.

الخطوة الثالثة- تتبع التكاليف لمراكز الأنشطة:

يتم في هذه الخطوة تعيين التكاليف لمراكز النشاط التي سبق أن تم تحديدها في الخطوة الـسابقة، ويتم هذا التعيين حسب الدور الذي يؤديه كل مركز، بحيث تكون التكاليف في كل مركز نتيجة أعمال متجانسة، وقد تستخدم في ذلك الأساليب الإحصائية لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين تكاليف كل مركـز نشاط وبين الأنشطة المؤداة داخل هذا المركز، وبعبارة أخرى تحديد أي التكاليف تتعلق بأي من مراكز النشاط، وذلك لتفادي أي تشويه للتكاليف.

الخطوة الرابعة- اختيار مسببات التكاليف:

تشتمل هذه الخطوة على تعيين التكاليف من مركز النشاط إلى المنتجات ويتم ذلك من خلال اختيار واستخدام مسببات التكاليف المحددة والتي تم اختيارها من قبل، ويمكن تقسيم مسببات التكلفة إلى نوعين وفقًا لموقع كل منهما في منهج محاسبة تكاليف الأنشطة، وذلك كما يلي (Blocher et al., 1999: 95):

النوع الأول- مسببات الموارد:

وهي مقاييس لكمية الموارد التي يستهلكها كل نشاط من الأنشطة، وتستخدم في تتبع تكلفة الموارد المستهلكة حسب الأنشطة التي استهلكتها.

النوع الثاني- مسببات الأنشطة:

وهي مقاييس لتكرار وكثافة الطلب من جانب أغراض التكلفة على خدمات النشاط، وتستخدم في تتبع تكلفة الأنشطة حسب المنتجات.

الاعتبارات اللازم توافرها لضمان نجاح تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC (درغام، 2005: 54):

- ضرورة الحصول على دعم الإدارة العليا.
- عدم التخلص السريع أو الفوري من المنتجات والخدمات والعملاء غير المربحين.
- توخي الحذر عند نقاط اختناق التكاليف.
- حساب تكلفة كل مسبب، سواء على المستوى الأدنى أو الأعلى في المنشأة.
- التحديد السابق لشكل نظام التكاليف المستند للأنشطة.

مزايا نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC (سامي، 2000: 393-392):

- يهتم نظام تكاليف الأنشطة بالمقاييس المالية فضلاً عن المقاييس غير المالية.
- يساهم هذا النظام في توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات، وذلك من خلال تحديد تكلفة المنتجات بشكل أكثر دقة، وبالتالي تقديم معلومات صحيحة ودقيقة للإدارة.
- يحقق هذا النظام الرقابة على عناصر التكاليف عند المنبع.
- يهتم هذا النظام بالتركيز على الأنشطة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة.

- يساهم تطبيق هذا النظام في تقديم كثير من المعلومات عن الأنشطة، من أجل تحسين أداء هذه الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة ورفع جودة المنتجات، والعمل على خفض تكلفة هذه الأنشطة.
- يحقق نظام تكاليف الأنشطة الموضوعية في تحديد تكلفة موضوعات التكلفة، سواء أكانت هذه الموضوعات نهائية كالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، أم كانت موضوعات وسيطة كالأنشطة ومراكز التكلفة.
- يساهم هذا النظام في توفير معلومات تكاليف دقيقة عن الموارد المتاحة المستنفدة، وكذلك الأنشطة وتكلفة المنتجات والخدمات.
- يعتبر تطبيق نظام تكاليف الأنشطة تدعيمًا للمفهوم المعاصر "المشاركة"، وللعمل بروح الفريق، من خلال تحقيق الاتصال والمشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة.

مجالات استخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC:

يلعب نظام التكاليف المبني على الأنشطة دورًا مهمًا ورئيسًا في العديد من المجالات، منها (درغام، 2005: 52):

- تخصيص التكاليف، وتسعير المنتج أو الخدمة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات وفي تطوير الموازنة.
- تخفيض التكلفة.
- تصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة.
- تحليل ربحية العميل.
- قياس وتحسين الأداء.

الدراسة الميدانية:

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

تم استخدام معيار ليكرت الخماسي في قياس الإجابات عن فقرات الاستبانة، وتنحصر الإجابات المستخدمة في التالي: 5 موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة. وقد

قسمت الاستبانة إلى قسمين، القسم الأول: معلومات أولية واحتوى على عشر فقرات، والقسم الثاني: مقومات أنظمة التكاليف المبني على الأنشطة، واحتوى على 22 فقرة، وبذلك يكون المجموع الكلي لفقرات الاستبيان 32 فقرة، وتم استخدام الاستبانة بغرض التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة، كما تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي لتحليل نتائج الدراسة، ويتمثل هذا الأسلوب في حساب النسب المئوية والمتوسطات، وذلك للإجابات التي تم الحصول عليها من مفردات العينة.

أولاً- صدق الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبيان، وذلك بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة الدراسة البالغة 12 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، الجدول رقم (1) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للفقرات، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05 أو 0.01) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (1)
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لفقراته

م	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يوجد لدى الإدارة وعي كامل بنظامABC	0.742	0.006
2	ترى إدارة البنك أن تكلفة تطبيق نظام ABC تفوق العائد المتوقع منه	0.821	0.001
3	ارتفاع تكلفة الاستعانة بخبراء محاسبين يحول من تطبيق نظام ABC	0.708	0.010
4	توافر الكوادر المؤهلة والخبرات العلمية يسهل تطبيق نظامABC	0.696	0.012
5	عدم الاطلاع على البرامج الحديثة المحوسبة يحول دون تطبيق نظام ABC	0.856	0.000
6	وجود المنافسة الشديدة بين البنوك يتطلب تطبيق نظام ABC	0.657	0.020
7	تطبيق نظام ABC يؤدي لتسعير الخدمات المصرفية بشكل أكثر دقة	0.883	0.000
8	تنوع وتعقد الخدمات المصرفية يستلزم تطبيق نظام ABC	0.830	0.001
9	توافر الأنظمة المحاسبية الحديثة في البنك يساعد في تطبيق نظام ABC	0.641	0.025
10	صعوبة تقسيم البنك إلى أنشطة محددة يحول دون تطبيق نظام ABC	0.742	0.007
11	تشكل التكاليف غير المباشرة جزءًا كبيرًا من تكلفة الخدمة المصرفية مما يتطلب تطبيق نظام ABC	0.668	0.018
12	مواكبة البنك للتكنولوجيا الحديثة يستلزم تطبيق نظام ABC	0.858	0.000

تابع جدول رقم (1)

م	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	تعتمد إدارة البنك على بيانات التكاليف في عملية اتخاذ القرارات والرقابة على عناصر التكاليف	0.619	0.032
14	تبني البنك لنظام ABC يؤثر في ربحيته	0.698	0.012
15	يؤدي تطبيق أنظمة تكاليفية حديثة إلى إمكان تطبيق نظام ABC	0.880	0.000
16	ارتفاع تكلفة تأهيل العاملين في البنك يحول دون تطبيق نظام ABC	0.698	0.012
17	يؤدي تطبيق نظام ABC إلي تحسين الأداء	0.774	0.003
18	صعوبة تقسيم البنك إلى مراكز تكاليف يحول دون القياس السليم للتكلفة	0.650	0.022
19	تتوافر في السوق البرمجيات الحديثة اللازمة لتشغيل نظام ABC	0.638	0.026
20	صعوبة تخصيص التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق يتطلب تطبيق نظام ABC	0.629	0.028
21	تطبيق نظام ABC يؤدي لتخفيض تكلفة الخدمة المصرفية مع الحفاظ على جودتها	0.662	0.019
22	عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحول دون تطبيق نظام ABC	0.633	0.027

ثانيًا- ثبات الاستبيان:

أجرى الباحثون خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين، هما طريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لفقرات الاستبيان، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2ر}{ر+1}$$

حيث ر معامل الارتباط وقد بين الجدول رقم (2) أن هناك معامل ثبات كبيرًا نسبيًا لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (2)

معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لفقرات الاستبيان

عنوان المجال	*معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في البنوك العاملة في قطاع غزة	08487.	1820.9	0.000

* معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.01

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، ويبين الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (3)

معاملات الثبات لفقرات الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في البنوك العاملة في قطاع غزة	22	08307.

المعالجات الإحصائية:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج *SPSS* الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات.

2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

4- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).

5- اختبار One sample T test.

6- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف- سمرنوف (Sample K-S -1):

يستخدم اختبار كولمجروف – سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا.

ويوضح الجدول رقم (4) نتائج الاختبار، حيث إن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول رقم (4)
اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في البنوك العاملة في قطاع غزة	0.553	0.920

خصائص أفراد العينة:

أولاً- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن 5.8% من عينة الدراسة حاصلون على شهادة الدبلوم، و88.2% من عينة الدراسة حاصلون على شهادة البكالوريوس، و5.8% من عينة الدراسة حاصلون على شهادة الدراسات العليا.

جدول رقم (5)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	1	5.8
بكالوريوس	15	88.2
دراسات عليا	1	5.8
المجموع	**17**	**100.0**

ثانيًا- التخصص:

الجدول رقم (6) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص، حيث تبين أن 70.5% من عينة الدراسة متخصصون في المحاسبة، و5.8% من عينة الدراسة متخصصون في إدارة الأعمال، و23.5% من عينة الدراسة متخصصون في العلوم المالية والمصرفية.

جدول رقم (6)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	12	70.5
إدارة أعمال	1	5.8
علوم مالية ومصرفية	4	23.5
المجموع	**17**	**100.0**

ثالثًا- المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (7) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث تبين أن 41% من عينة الدراسة يعملون كمحاسبين، و35% من عينة الدراسة يعملون كمدراء ماليين، و23% يعملون في وظائف أخرى مختلفة.

جدول رقم (7)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
محاسب	7	41
مدير مالي	6	35
أخرى	4	23
المجموع	**17**	**100.0**

رابعاً- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (8) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث تبين أن 11.7% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم أقل من سنة، و17.6% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات، و29.3% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، و41.3% من عينة الدراسة بلغت الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات.

جدول رقم (8)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	2	11.7
1-5 سنوات	3	17.6
6-10 سنوات	5	29.4
أكثر من 10 سنوات	7	41.3
المجموع	**17**	**100.0**

خامساً- المشاركة في الدورات التدريبية:

الجدول رقم (9) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث تبين أن 11.8% من عينة الدراسة شاركوا في دورات تدريبية حول تطبيق نظامABC، في حين 88.2% من عينة الدراسة لم يشاركوا في دورات تدريبية حول تطبيق نظامABC.

جدول رقم (9)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية

هل شاركت في دورات تدريبية حول تطبيق نظام ABC	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	11.8
لا	15	88.2
المجموع	**17**	**100.0**

مناقشة فقرات وفرضيات الدراسة:

أولاً- معلومات عن البنك:

1- نوع النظام المحاسبي المستخدم:

يبين الجدول رقم (10) أن 11.7% من عينة الدراسة يوافقون على أن النظام المحاسبي المستخدم في البنوك هو النظام اليدوي، و58.8% من عينة الدراسة يوافقون على أن النظام المحاسبي المستخدم في البنوك هو النظام المحوسب، و29.3% من عينة الدراسة يوافقون على أن النظام المحاسبي المستخدم في البنوك هو النظام المختلط.

جدول رقم (10)
نوع النظام المحاسبي المستخدم

نوع النظام المحاسبي المستخدم	التكرار	النسبة المئوية
نظام يدوي	2	11.7
نظام محوسب	10	58.8
مختلط	5	29.3
المجموع	**17**	**100.0**

2- مدى تطبيق البنك لنظام محاسبة التكاليف:

يبين الجدول رقم (11) أن 76.5% من عينة الدراسة أفادوا بأن البنوك تطبق نظامًا لمحاسبة التكاليف، و23.5% من عينة الدراسة أفادوا بأن البنوك لا تطبق نظامًا لمحاسبة التكاليف.

جدول رقم (11)
مدى تطبيق البنك لنظام محاسبة التكاليف

هل يطبق البنك نظام لمحاسبة التكاليف	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	76.5
لا	4	23.5
المجموع	**17**	**100.0**

3- طبيعة نظام التكاليف المطبق في البنوك في قطاع غزة:

يبين الجدول رقم (12) أن 84.6 % من عينة الدراسة أفادوا بأن نظام محاسبة التكاليف المطبق في البنوك هو نظام تقليدي، و15.4% من عينة الدراسة أفادوا بأن نظام محاسبة التكاليف المطبق في البنوك هو نظام تكاليف الأنشطة (ABC).

جدول رقم (12)
طبيعة نظام التكاليف المطبق

ما هو النظام المطبق	التكرار	النسبة المئوية
نظام تقليدي	11	84.6
نظام تكاليف الأنشطة (ABC)	2	15.4
المجموع	**13**	**100.0**

4- درجة المعرفة بنظام تكاليف الأنشطة (ABC):

يبين الجدول رقم (13) أن 52.9 % من عينة الدراسة أجابوا بأن لديهم معرفة ملائمة بنظام تكاليف الأنشطة (ABC)، في حين أن 47.1 % من عينة الدراسة أجابوا أنه ليست لديهم معرفة ملائمة بنظام تكاليف الأنشطة (ABC).

الجدول رقم (13)
هل لديكم معرفة ملائمة بنظام تكاليف الأنشطة (ABC)

هل لديكم معرفة ملائمة بنظام تكاليف الأنشطة ABC	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	52.9
لا	8	47.1
المجموع	**17**	**100.0**

ثانيًا- اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

تمتلك المصارف المقومات الأساسية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Sample T test والنتائج مبينة في جدول رقم (14) والذي يبين النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة إيجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

يبين الجدول رقم (14) أن الفقرات (4، 5، 7، 8، 9، 12، 13، 15، 17، 21، 22) إيجابية، حيث إن مستوى المعنوية لكل منها أقل من 0.05 وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.175، والوزن النسبي لكل منها أكبر من 60% بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن توافر الكوادر المؤهلة والخبرات العلمية يسهل تطبيق نظامABC، وعدم الاطلاع على البرامج الحديثة المحوسبة يحول دون تطبيق نظام ABC، وتطبيق نظام ABC يؤدي إلى تسعير الخدمات المصرفية بشكل أكثر دقة، وتنوع وتعقد الخدمات المصرفية يستلزم تطبيق نظامABC، وتوافر الأنظمة المحاسبية الحديثة في البنك يساعد في تطبيق نظام ABC، وتعتمد إدارة البنك على بيانات التكاليف في عملية اتخاذ القرارات والرقابة على عناصر التكاليف، ويؤدي تطبيق أنظمة تكاليفية حديثة إلى إمكان تطبيق نظام ABC، ويؤدي تطبيق نظام ABCإلي تحسين الأداء، وتطبيق نظام ABC يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية مع الحفاظ على جودتها، وعدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحول دون تطبيق نظام ABC.

كما يبين جدول رقم (14) أن رأي أفراد العينة في محتوى باقي الفقرات كان حياديًا، حيث إن مستوى المعنوية لكل منها أكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.64 والوزن النسبي يساوي 72.9 % وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي 6.239 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 2.201، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل

على أنه بالرغم من وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق نظامABC مثل عدم الاطلاع على البرامج الحديثة المحوسبة وعدم وجود هيكل تنظيمي واضح، فإن تطبيق نظام ABC يعتبر حاجة ملحة للبنوك لما له من فوائد جيدة للبنوك، مثل تسعير الخدمات المصرفية بشكل أكثر دقة، كذلك تنوع وتعقد الخدمات المصرفية يستلزم تطبيق نظامABC، ومواكبة البنك للتكنولوجيا الحديثة تستلزم تطبيق نظام ABC، وتطبيق نظام ABC يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية مع الحفاظ على جودتها وغيرها، **وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرضية المبدئية، أي أن المصارف تمتلك المقومات الأساسية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC.**

جدول رقم (14)
النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات الاستبيان

محتوى الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي من (5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
يوجد لدى الإدارة وعي كامل بنظام ABC	0.0	41.7	41.7	8.3	8.3	73.1	63.3	0.616	0.551
ترى إدارة البنك أن تكلفة تطبيق نظام ABC تفوق العائد المتوقع منه	8.3	16.7	41.7	33.3	0.0	03.0	60.0	0.000	1.000
ارتفاع تكلفة الاستعانة بخبراء محاسبين يحول دون تطبيق نظام ABC	16.7	16.7	33.3	33.3	0.0	73.1	63.3	0.518	0.615
توافر الكوادر المؤهلة والخبرات العلمية يسهل تطبيق نظامABC	41.7	41.7	16.7	0.0	0.0	54.2	85.0	5.745	0.000
عدم الاطلاع على البرامج الحديثة المحوسبة يحول دون تطبيق نظام ABC	8.3	75.0	8.3	8.3	0.0	33.8	76.7	4.022	0.002
وجود المنافسة الشديدة بين البنوك يتطلب تطبيق نظام ABC	25.0	33.3	25.0	16.7	0.0	73.6	73.3	2.152	0.054

تابع جدول رقم (14)

محتوى الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي من (5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
تطبيق نظام ABC يؤدي إلى تسعير الخدمات المصرفية بشكل أكثر دقة	33.3	50.0	16.7	0.0	0.0	74.1	83.3	5.631	0.000
تنوع وتعقد الخدمات المصرفية يستلزم تطبيق نظامABC	25.0	41.7	25.0	8.3	0.0	33.8	76.7	3.079	0.010
توافر الأنظمة المحاسبية الحديثة في البنك يساعد في تطبيق نظام ABC	33.3	33.3	25.0	8.3	0.0	23.9	78.3	3.188	0.009
صعوبة تقسيم البنك إلى أنشطة محددة يحول دون تطبيق نظام ABC	0.0	41.7	25.0	33.3	0.0	83.0	61.7	0.321	0.754
تشكل التكاليف غير المباشرة جزءًا كبيرًا من تكلفة الخدمة المصرفية مما يتطلب تطبيق نظام ABC	16.7	41.7	25.0	16.7	0.0	83.5	71.7	2.028	0.067
مواكبة البنك للتكنولوجيا الحديثة يستلزم تطبيق نظام ABC	33.3	50.0	8.3	8.3	0.0	84.0	81.7	4.168	0.002
تعتمد إدارة البنك على بيانات التكاليف في عملية اتخاذ القرارات والرقابة على عناصر التكاليف	41.7	33.3	25.0	0..0	0.0	74.1	83.3	4.841	0.001
تبني البنك لنظام ABC يؤثر على ربحيته	8.3	41.7	41.7	8.3	0.0	03.5	70.0	2.171	0.053
يؤدي تطبيق أنظمة تكاليفية حديثة إلى إمكان تطبيق نظام ABC	25.0	58.3	16.7	0.0	0.0	84.0	81.7	5.613	0.000

تابع جدول رقم (14)

محتوى الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي من (5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
ارتفاع تكلفة تأهيل العاملين في البنك يحول دون تطبيق نظام ABC	0.0	25.0	41.7	33.3	0.0	22.9	58.3	-0.364	0.723
يؤدي تطبيق نظام ABC إلي تحسين الأداء	33.3	50.0	16.7	0.0	0.0	74.1	83.3	5.631	0.000
صعوبة تقسيم البنك إلى مراكز تكاليف يحول دون القياس السليم للتكلفة	8.3	41.7	25.0	25.0	0.0	33.3	66.7	1.173	0.266
يتوافر في السوق البرمجيات الحديثة اللازمة لتشغيل نظام ABC	16.7	16.7	58.3	8.3	0.0	23.4	68.3	1.603	0.137
صعوبة تخصيص التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق يتطلب تطبيق نظام ABC	0.0	58.3	16.7	25.5	0.0	33.3	66.7	1.301	0.220
تطبيق نظام ABC يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية مع الحفاظ على جودتها	16.7	50.0	25.0	8.3	0.0	53.7	75.0	3.000	0.012
عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحول دون تطبيق نظام ABC	33.3	25.0	25.0	16.7	0.0	53.7	75.0	2.283	0.043
						43.6	72.9	6.239	0.000

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى للمؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الذي يبين ما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (15) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.521 وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 4.26 عند درجتي حرية (2، 9)، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.611 وهي أكبر من 0.05 **مما يؤكد قبول الفرضية المبدئية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى للمؤهل العلمي.**

جدول رقم (15)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) يعزى للمؤهل العلمي

الخاصية	التصنيف	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	دبلوم	3.9545	0.521	0.611
	بكالوريوس	3.6455		
	دراسات عليا	3.3182		

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 11) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 4.26

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لطبيعة البنك.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الذي يبين ما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (16) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.292 وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 4.26 عند درجتي حرية (2، 9)، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.753 وهي أكبر من 0.05 **مما يؤكد قبول الفرضية المبدئية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لطبيعة البنك.**

جدول رقم (16)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) يعزى لطبيعة البنك

الخاصية	التصنيف	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
طبيعة البنك	إسلامي	3.6818	0.292	0.753
	عادي	3.3182		

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 11) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 4.26.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لنوع النظام المحاسبي المستخدم.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الذي يبين ما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (17) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.422 وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 4.26 عند درجتي حرية (2، 9)، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.668 وهي أكبر من 0.05، **مما يؤكد قبول الفرضية المبدئية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لنوع النظام المحاسبي المستخدم.**

الجدول رقم (17)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) يعزى لنوع النظام المحاسبي المستخدم

الخاصية	التصنيف	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
نوع النظام المحاسبي المستخدم	نظام يدوي	3.8182	0.422	0.668
	نظام محوسب	3.5455		
	مختلط	3.7576		

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 11) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 4.26

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائـــج:

حاول الباحثون من خلال الدراسة الميدانية التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد أسفرت الدراســة عــن النتائج التالية:

1- تبين من الدراسة أن معظم البنوك تستخدم نظامًا محوسبًا أو مختلطًا وبنسبة 88%، بينمــا التي تطبق نظامًا لمحاسبة التكاليف كانت بنسبة 67.5% وهذا مؤشر جيد لإمكــان تطبيــق نظام ABC.

2- أظهرت النتائج أن 84.6% من البنوك تطبق النظام التقليدي، بينما 15.4% تطبق نظــام ABC، وبالنسبة لمدى معرفة أفراد العينة بهذا النظام بلغت 52.9%، مما يدل على وجود معرفة بــسيطة بماهية وأهمية نظام ABC.

3- من خلال اختبار الفرضيات تبين توافر المقومات الأساسية لتطبيق نظام ABC، وذلك في البنوك العاملة في قطاع غزة.

4- كذلك اتضح أن عدم مواكبة البنوك للتكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر يحــول دون تطبيــق نظــم ABC، مما يستلزم الاطلاع على البرامج الحديثة بشكل أكبر.

5- يرى أفراد العينة أن تطبيق نظام ABC يؤدي لتسعير الخدمات المصرفية بشكل أكثر دقة، كذلك يؤثر في ربحيته، مما يشجع تطبيق نظام ABC.

6- هناك شعور من قبل الإدارة بأن تطبيق نظام ABC يؤدي إلى تحسين الأداء، مما يشكل حــافزًا جيدًا نحو استخدام هذا النظام.

7- صعوبة تقسيم البنك إلى مراكز تكلفة، وصعوبة تخصيص التكاليف غير المباشــرة يحــول دون القياس السليم للتكلفة.

8- اتساع نطاق المنافسة بين البنوك يعد دافعًا لإدارة البنك إلى التوجه نحو تطبيق نظام ABC، وهذا مؤشر إيجابي لتطبيقه.

ثانيًا- التوصيـــات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثون من خلال الدراسة الميدانية الخاصـــة بمـــدى تـــوافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف العاملة في قطاع غـــزة، فـــإنهم يوصون بالتالي:

1- إجراء التخطيط والدراسات المسبقة لإمكان تطبيق نظام ABC، مع الموازنة بين تكلفة هذا النظام والعائد المتوقع منه.

2- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين للاستفادة منهم في هذا المجال.

3- ضرورة مواكبة البنك للتطورات التكنولوجية الحديثة الخاصة في مجال الحاسب الآلي التي تسهل من استخدام نظام ABC.

4- إزالة الاعتقاد الخاطئ بأن نظام ABC يقتصر على المنشآت الصناعية فقط دون الخدميـــة، مـــن خلال عقد دورات تدريبية للكوادر العاملة في البنك وذلك للتعرف على آلية عمـــل نظـــام ABC وكيفية التعامل معه، بالإضافة إلى توظيف طاقم مؤهل علميًا وعمليًا بكل ما يتعلق بهذا النظام.

5- القيام بتقسيم البنك إلى أنشطة محددة وحصر التكاليف غير المباشرة لتحميلها علـــى مـــسبباتها بشكل أكثر دقة.

6- التوجه نحو استخدام نظام ABC لما يحققه من مزايا عديدة، منهـــا تخـــصيص التكـــاليف غيـــر المباشرة وتسعير الخدمات المصرفية بشكل أدق، والمحافظة على المركز التنافسي للبنك.

7- ضرورة الاقتناع بدقة البيانات التي يقدمها نظام ABC، التي تساعد في مجال التخطيط والرقابـــة واتخاذ القرارات السليمة.

8- إدارات الجامعات الفلسطينية بإدراج مساق محاسبة تكاليف المنشآت الخدمية ضمن خططهـــا الدراسية، مساهمة منها في إعداد كوادر علمية في مجال محاسبة التكاليف في الأنشطة الخدمية مع التركيز على أنظمة التكاليف الحديثة التي منها نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الزطمة، حسام الدين بشير. 2006. *نظام مقترح لتطوير عملية تسعير العطاءات وفقاً لنظام تكاليف الأنـــشطة فـــي صناعة الإنشاءات في قطاع غزة: دراسة تطبيقية على إحدي شركات المقـــاولات* (رســـالة ماجـــستير)، الجامعـــة الإسلامية، غزة.

- الشيخ، عماد يوسف. 2001. "نظام التكاليف المبني على الأنشطة"، *الإداري*، سبتمبر.

- العلكاوي، طلال جيجان. 2004. "تقييم أثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية"، *مجلة البصائر*، جامعة الإسراء، مج 8، ع 1.

- المسحال، أمير إبراهيم. 2005. *تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC فـــي الـــشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية بقطاع غزة* (رسالة ماجـــستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- حسين، زينب أحمد عزيز.2004. "تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الأنـــشطة ومحاســـبة نظرية القيود في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة دراسة نظرية تطبيقية"، *مجلة البحوث الإداريـــة*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، السنة 22، ع 1، يناير.

- درغام، ماهر موسي حامد. 2005. *تقويم إمكانية تطبيق نظام التكاليف المستند للأنشطة ABC في المستـــشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية،* (رسالة دكتوراه)، عمان (الأردن): الأكاديمية العربية للعلـــوم المالية والمصرفية.

- سامي، مجدي محمد. 2000. "مدى فعالية نظام تكاليف الأنشطة ABC كنظام لمعلومات التكاليف"، *مجلة البحـــوث التجارية*، مج 22، ع 2، ج 1.

- عبد الكريم، نصر؛ ورشيد الكخن. 1997. "إمكانيات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة نظرية وميدانية"، *مجلة دراسات*، مج 24، ع 2.

- عبد الله، سلمان حسن. 2004. "أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة ABC في مؤسسات التعليم العالي الخاصة فـــي الأردن: دراسة تطبيقية على إحدي الجامعات الأردنية"، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، مج 7، ع 1.

- فرح، حازم. 1995. "التكاليف المبنية على الأنشطة أداة إستراتيجية هامة للإدارة"، *مجلـــة المحاســـب القـــانوني العربي*، ع 92.

ثانيًا- مراجع باللغة الإنجليزية:

- Blocher, E. J.; K.H. Chen andT.W. Lin. 1999. ***Cost Management: A strategic Emphsis.*** Boston: McGraw- Hill Inc.

- Cooper, R. and R. Kaplan. 1992. Activity- Based Costing: Measuring the Costs of Resource Usage, ***Accounting Horizons***, 6 (3).

- Cooper, R. and R. Kaplan. 1998. "How Cost Accounting Distorts Product Cost", ***Management Accounting***, April.

- Daury, C. 2000, ***Management and Cost Accounting***, London: Business Press.

- Mecimore, C. D., and A. T. Bell. 1995. "Are We Ready for Fourth-Generation ABC", ***Management Accounting***, Vol. LXXVI, No. 7, Jan.

- Turney, P. 1991. ***Commin Cents: The ABC Performance Break Through.*** London MacMillan Press Ltd.

- Turng, P. & S. J. Alan.1992. "Using ABC to Support Continues Improvement", ***Management Accounting***, Sep.

- Turng, P. 1990. "Activity- Based Costing at Cal Electronic Circuits', ***Management Accounting***, Oct.

The Extent of Saving the Essential Components of Activity Based Costing System at Banks Working in Gaza Strip: Applied Study

Hamdi Sh. Zourb
Assistant Professor
Islamic University – Gaza, Palestine

Mai Sami Al-Shaikh Yousef
Teaching Assistant

Dalia Fawzi Al- Tabbaa
Teaching Assistant

Islamic University – Gaza
Palestine

Abstract

This study aims to identifying the extent of saving the essential components of activity based costing system at banks working in Gaza strip. To achieve this objective the researchers did field study, the study cover all working banks in Gaza strip which is twenty one banks, The data of field study collected by a questionnaire, The questionnaire consist of two main section The first section cover information about the respondent and the bank, the second section cover the area of components of activity based costing system. A questionnaire has been developed and distributed to the responsible at those banks.

To analysis the result of this study and test hypothesis, the researchers use indicates of descriptive statistic in addition a group of statistics test (e. g.) (T) test, chi square test and the variance test.

The results of the study show that the four hypothesis of the research are accepted. The results of the study indicated that most of banks are not applying the activity based costing system in spite of the existence of the essential components to be applied.

Also the existence of wrong belief that the activity based costing system is reliable for application only in the industrial establishments and impossible to apply it in the service establishments. And there is difficulty of dividing the bank according cost center, and difficulty of allocate indirect cost. The competition between banks encourages managers to implement the ABC system.

البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها*

د. إيمان صالح حسن عبد الفتاح
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة، بورسعيد – جامعة قناة السويس
جمهورية مصر العربية

الملخص:

إن الهدف من هذا البحث يكمن في تحديد ما إذا كان هناك اختلافات في طبيعة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف كل من طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها.

ولقد سار البحث من خلال أربعة فرضيات أساسية، تدور حول وجود فروق ذات دالة إحصائيًا بين آراء عينه الدراسة نحو عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك في ظل اختلاف طبيعة المنظمات، والمستويات التنظيمية بها، وجود فروق دالة إحصائيًا بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات، والمستويات التنظيمية بها.

وقد تم إجراء البحث من خلال قائمة استبيان تم توزيعها على (87) مفرده مقسمة على منظمات القطاع الحكومي (48) مفرده والقطاع الخاص مفرده (39)، وتضمنت 21 سؤالاً جسدت عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعرفة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين خلال استخدام اختبار (ف) والمتوسطات مع استخدام تحليل التباين لمعرفة لصالح من تلك الفروق، بالإضافة إلي ذلك اختبار شيفيه للتعرف على الفروق بين المستويات التنظيمية.

وقد توصل البحث إلي مجموعة من النتائج من أهمها:

- *لا توجد اختلافات بين القطاعين الحكومي والخاص حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين يوجد تباين بين المستويات التنظيمية حول عناصر البيئة التنظيمية.*
- *يوجد اختلافات حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بين العاملين بالقطاعين الحكومي والخاص وايضاً بالنسبة للمستويات التنظيمية بها.*

* تم تسلم البحث في يوليو 2007، وقُبل للنشر في ديسمبر 2007

المقدمـــة:

شهدت المنظمات في السنوات القليلة الماضية العديد من الضغوط والتحديات، ومن أهمها النمـو السريع في معطيات المعرفة والثقافة والمعلوماتية، وانتشار شبكة الإنترنت وموقع الويـب التجـاري والبريد الإلكتروني، وغيرها على نحو واسع إذ أدى ذلك إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهـام الإدارية في منظمات الأعمال في ظل المنافسة العالمية.

لقد شجعت المنافسة العالمية، والتقدم التقني المنظمات على ميكنة نظم المعلومات بأحـدث تقنيـة للحاسبات المتقدمة. وقد أدت هذه التقنية الجديدة إلى زيادة قدرة المنظمات على الاسـتجابة الـسريعة للعملاء، بالإضافة إلى ذلك تحسين كفاءة التشغيل، وزيادة المنافسة في الأسواق العالمية.

وقد أصبح إدخال تكنولوجيا المعلومات في جميع أعمال المنظمة، هدفًا تسعى إليه المنظمات على مستوى العالم، لتحقيق الميزة التنافسية، وأصبحت بذلك الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لكل منظمة تسعى إلى التقدم والمنافسة في الأسواق العالمية وتريد أن تواكب التطورات العالمية، ولا تتخلف عـن نهضة المعرفة، وذلك لأن لهذا النظام إيجابيات على نجاح المنظمة وما تقدمة من منتجات للمستهلكين، مما يجعل التحول إليه من الضرورات، إذ من شأنه سرعة الاتـصال، وترشـيد اتخـاذ القـرارات، وتخفيض التكاليف، وتبسيط الإجراءات الإدارية، فضلاً عن مكافحة الفساد الإداري، وتحقيق الـشفافية في الإدارة. (عبد الفتاح، 2007: 10).

ويسهم انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في أن تصبح المنظمات أكثر اهتمامًـا بالعاملين بها والمتعاملين معها، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعد وسيلة لتحسين الأداء التنظيمـي كـي يصبح فعالاً، كما أنها تيسر الحصول على الخدمات وتتيح لأعداد كبيرة من العملاء الحـصول علـى المعلومات. مما يجعل المنظمة أكثر فعالية (المغربي، 2004: 1).

وتحسين الأداء التنظيمي من خلال الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لعملية التطبيق، حتى تتحقق تهيئة شاملة لعناصر البيئة التنظيمية، ويتوقف نجاح الإدارة الإلكترونيـة على التهيئة الشاملة لعناصر البيئة التنظيمية من جميع جوانبها لتكون تلـك العناصـر متوافقـة مـع متطلبات نجاحها، وبالتالي تعتبر تهيئة تلك البيئة من أهم التحديات التي يجب على إدارة المنظمـات - سواء الحكومية أو الخاصة - مواجهتها، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة تنظيمية مناوئة لا تتوافر لها مقومات النجاح والاستمرار (Dale,1992 :150)،.لذلك سوف تتنـاول هذه الدراسة عناصر البيئة التنظيمية ومتطلبات التطبيق، لما لها أهمية بالغة في نجاح تطبيـق الإدارة الإلكترونية حتى يمكن الاستفادة من فوائداها في المنظمات، سواء أكانت حكومية أم خاصة.

أهمية البحـــث:

تبدو أهمية البحث في النقاط التالية:

1- إن هذا البحث سيتعرض لأسلوب الإدارة الإلكترونية، وهو أسلوب له بناؤه العلمي المتميز، الـذي يترتب على تطبيقه العديد من المزايا من أهمها:

- إحداث تحولات جذرية في الإجراءات والنظم الإدارية.

- توفير المنتجات للعملاء بطريقة سريعة وبتكلفة أقل.

- التقليل من التعقيدات التي يمر بها القرار الإداري، وذلك من خلال سرعة الاتصال بين المستويات الإدارية.

- إعادة تنظيم وظائف المنظمة (الإنتاج - التسويق - المالية - الأفـراد)، بالإضـافة إلـى تطـوير العمليات الإنتاجية.

- دمج وتكامل المعلومات في المنظمة الواحدة أو مجموعة المنظمات على مستوى الدولة، وربما على مستوى العالم.

- إتاحة خدمات جديدة للأطراف المتعاملة مع المنظمة من عاملين داخل المنظمة وموردين وعملاء.

- توفير الشفافية في المعاملات بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها، مما يقلل من الفساد الإداري.

- تفادى الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عند تأدية مهام العمل وتنفيذ سياسات المنظمة.

- توفير المعلومات اللازمة لإحداث التطوير التنظيمـي، وتحديـد أولويـات التطـوير والتوجهـات الاستراتيجية للمنظمة للمرحلة القادمة.

- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين (Fors & Moreno2002).

2- يعد هذا البحث من الدراسات القليلة التي تربط بين عناصر البيئة التنظيمية والإدارة الإلكترونيـة التي تمثل أحد الأساليب والمناهج الإدارية المعاصرة، ولم يلق حتى الآن في مصر الاهتمام الكافي من جانب الممارسين والكتاب، لذلك تنبع أهمية هذا البحث من أهمية توجيه الاهتمام نحـو الإدارة الإلكترونية وإضافة المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة إلى المكتبة العربية.

3- لم يسبق دراسة البيئة التنظيمية المناسبة للإدارة الإلكترونية في ضوء اختلاف طبيعة المنظمـات. لذلك رأت الباحثة دراسة تلك البيئة، لمعرفة مدى تأثير اختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خدمية)

لما لكل قطاع من هذه المنظمات من طبيعة خاصة به، وكذلك تأثير المستويات التنظيمية بها على عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- تعرض هذه الدراسة المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات محل الدراسات لمعرفة أولويات تنفيذ الإدارة الإلكترونية، من وجهة نظر العاملين بالمنظمات (الحكومية/ الخاصة)، والمستويات التنظيمية لها.

الإطـــار النظـــري:

أ- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

هناك مساهمات كثيرة لتعريف الإدارة الإلكترونية من أهمها:

تعرف بأنها قدرة المنظمة على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وبين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة عبر شبكة الإنترنت مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة (في أي وقت وأي مكان) معتمدة على مبدأين هما:

الأول- (تقنى): يتمثل في إعداد المعلومات إلكترونيًا وتناقلها عبر شبكة الإنترنت وضمان دقتها وسريتها.

الثاني- (إجرائي): يتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها (الحمادي، 2002: 1-6).

ومن أكثر التعريفات دقة التي عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها، من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي، ومن هذا التعريف تتضح العناصر الجوهرية التالية: (Jeffery, 1999) و(Shiffer, 1999) و(Aurigi, 2000).

- القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية.
- الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية.
- إعداد مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية بالأسلوب المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية.

- تقديم المنتجات (السلع والخدمات والأفكار) للعملاء بالجودة المطلوبة.
- العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

وتأسيسًا على التعريفات السابقة فإن المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية تعتمد على وسائط تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات للمستفيدين، وبالتالي فإن ذلك أدى إلى تغييرات جذرية في الكثير من السياقات التقليدية للمهام الإدارية، وتمثل ذلك في عدد من أبعاد الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية: (رضوان، 2001) و(منتديات بوابة العرب، 2007).

- **إدارة بـــــلا أوراق:** حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلـــة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- **إدارة عـــــن بعـــــد:** حيث الاتصال الإلكتروني والتليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية، وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
- **الإدارة بـالزمن المفتـوح:** حيث العمل 24 ساعة متواصلة.
- **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

وتحتاج هذه الأبعاد إلى العديد من الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من بينها (حسنى، 2003).

- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني.
- أنظمة الخدمة المتكاملة.
- النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل:
  - نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم والنظم الخبيرة والنظم الذكية.
  - نظم تطوير العملية الإنتاجية، وتشمل: نظم التصميم والإنتاج، نظم تتبع العملية الإنتاجيـــة، نظـــم الجودة الشاملة، نظم تطوير المنتجات، نظم تنمية شبكة الموردين.
  - نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل: نقاط البيع الإلكتروني، نقطة التجارة الإلكترونية، نظم إدارة علاقة العملاء.
  - نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها: البنوك الدولية، البورصات العالمية.

- المدير الموجه بالإلكترونية: ومن خصائصه الابتكارية (القدرة على الابتكار)، المعلوماتية (لديه المعلومة حاضرة ودقيقة).
- نظام الذاكرة المؤسسية: يعتبر من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة، ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة بعضهم ببعض، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الاطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام.

ومن أهم ميزات نظام الذاكرة المؤسسية: إدارة موارد المؤسسة إلكترونيًا، إدارة الأعمال عن بعد، حفظ جميع الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني، وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على جميع المستويات الإدارية على اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن، وبأقل التكاليف التحول إلى المجتمع اللا ورقي، حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات.

ويشتمل نظام الذاكرة المؤسسية على خطط العمل وتقييم الأداء ونظام إدارة تكليفات الحضور والانصراف والموارد المالية والاجتماعية وأجندة أحداث العالم بالكامل، التعلم الذاتي، الصادر والوارد، كما يشتمل النظام على دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمؤسسة بالاتصال بغيره في جو من التآلف.

ب- مفهوم البيئة التنظيمية للإدارة الإلكترونية:

تعددت الآراء نحو تعريف البيئة التنظيمية من أهمها: ينظر إلى البيئة التنظيمية على أنها بيئة العمل الداخلية التي تشتمل على العديد من العناصر أو المتغييرات الأساسية، والتي تساهم في تهيئة مناخ العمل (Steers & Pater, 1993). وفى ظل الإدارة الإلكترونية فإن البيئة التنظيمية، هي بيئة العمل الداخلية التي تشتمل على العناصر التالية: (موقع للمنظمة على الإنترنت – تطوير وتحديث أساليب العمل – عنصر بشرى يجيد التعامل مع المنظمة الإلكترونية – اتصالات إلكترونية داخلية وخارجية جيدة – أهداف واضحة لجميع العاملين بالمنظمة – تطوير مستمر للمنتج – تدعيم الإدارة العليا بوسائل إلكترونية – توفير المعلومات وإمكان تصنيفها إلكترونيًا).

إن حصاد ميزات استخدام التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية يحتاج لوجود قيادة إدارية لديها رؤية ثاقبة، فغيابها، وافتقاد التنظيم القانوني والتشريعي، وعدم نضوج الوعي الجماهيري، بالإضافة لعدم وجود بنية أساسية فنية مناسبة – أمور تجعل من الصعب تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح، ونؤكد هنا أن الإدارة الإلكترونية ليست شعارًا يرفع، إنما هي نظام متكامل من مكونات بشرية ومعلوماتية وتشريعية وبيئية، وغيرها، تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات المتكاملة لكي يتم تطبيق استراتيجياتها في الواقع العملي.

ج- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الذي يتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع الإنترنت بدلاً من الموظف العام التقليدي ويستلزم إحداث تغييرات كثيرة واسعة تشمل نوعية العاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية كما يراها البعض تتمثل فيما يلي: (رضوان، 2001) و(Hornby et. al., 1993) و(Pliskin, et. al., 1993) و(أبو سديرة، 2002).

1- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.

2- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.

3- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها.

4- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.

5- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.

6- التركيز على ترابط نظم الخدمات.

7- التركيز على القدرات الفنية.

8- وعي وثقافة جماهيرية.

9- المحافظة على الخصوصية في المعلومات والمعاملات.

10- مرونة الهياكل التنظيمية، وملاءمتها المهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.

ومن أهم المتطلبات الواجب مراعاتها لتنجح المنظمة في التحول إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي: (السلمي، 2002).

1- الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية، وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطور وقيادات إدارية واعية.

2- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية، تستغرق وقتًا في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات الإدارية أن توافر للقائمين عليها الإمكانات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.

3- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالٍ الجودة والكفاءة.

4- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البيئية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المنظمات، والجهات الإدارية ذات العلاقات من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تنمية علاقاتها بالمتعاملين معها.

5- توفير إليه للدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة، وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني.

6- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية، والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة، والتمحيص ويقتضى هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريبًا.

7- توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل، وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.

8- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات، وهذا يتطلب ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية.

وفى ضوء المتطلبات السابقة يتضح أن المنظمة التي تريد أن تدخل عالم الرقميات (Digital) عليها أن تبذل جهودا مكثفة لخلق المجتمع الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات، ويساعد على تحقيق الركائز التالية: (Shi, Wenbo, 2002).

1- *بناء رؤية إلكترونية E-vision وصياغة استراتيجية التغيير:* أن توافر رؤية عن المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات يساعد المنظمة في تصور مكانتها المستقبلية، وهذه الرؤية يجب أن تهتم بكل ما يخص تنمية الموارد البشرية، وأساليب تقديمها لمنتجاتها، وعلاقتها ببيئتها المحيطة، ويجب أن تتضمن الرؤية اعتماد المنظمة على استراتيجية واضحة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية التغيير.

2- *دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين في بناء النظام*، وحتى يمكن ترجمة الرؤية الإلكترونية إلى الواقع يجب على المنظمة العمل على:

- منح الفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ.
- مشاركة معظم المستفيدين للمساهمة في بناء نظام الإدارة الإلكترونية مثل شركات الإنترنت والتكنولوجيا المتقدمة، والمستخدمين من قطاع الأعمال والمسئولين المعنيين والجامعات ونقابات العمال والمصارف والجمعيات الأهلية.

3- *وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميع الجهات ذات الصلة:* على المنظمة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام. ومن ثم يجب مراعاة حاجات ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها، ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها. والاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك، ودراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (Friedlander; Philip & Howard, 1993): واستهدفت التعرف على العلاقة بين المداخل والتوجهات الاستراتيجية للشركة، ونوع ومعدل تبنى استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة، وتكلفة وجودة الأنواع المختلفة لتكنولوجيا المعلومات، وقد أجريت الدراسة في مؤسسة معتمدة للمحاسبة بولاية فلوريدا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الأدوار المختلفة لتكنولوجيا المعلومات في شركات المحاسبة اعتمادًا على المداخل الاستراتيجية للشركة.

2- دراسة (Marcolin; Barbara & Lynn, 1994): وتهدف إلى التعرف على تأثير توقع المستخدم لتكنولوجيا المعلومات على نجاح هذه التكنولوجيا في زيادة الإنتاجية، حيث إن الانحراف بين توقعات المستخدمين وأداء تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يفسر نجاح أو فشل نظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن تلبية توقعات المستخدمين، خاصة الاستفادة من النظام الجديد، الفوائد النسبية، تأثير المعرفة، القدرة التحليلية، المناسبة، سهولة الاستخدام، والمساهمة في تحقيق صورة أفضل للمستخدم، وقيمتها بالنسبة للموظفين - كان لها تأثير كبير على نجاح نظم المعلومات.

3- دراسة (Tremblay; Denis & Richard, 2000): واهتمت بتحديد الدرجة التي يمكن عندها التنبؤ بمستوى قبول أو رفض مشروع قائم على استخدام تكنولوجيا المعلومات بناء على درجة النمو السيكولوجي للأفراد الذين تم قياس مهاراتهم الشخصية في استخدام الكمبيوتر، واتجاهاتهم

نحو التكنولوجيا بصفة عامة، وبعض العوامل الشخصية الأخرى، وقد تم تصميم استبيان وإرساله بالبريد الإلكتروني إلى (3396) عضوًا من طبقة مدير إدارة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى رفض أو قبول مشروع قائم على استخدام شبكة الإنترنت من قبل طبقة مدراء كان مرتبطًا إحصائيًا بخصائص معينة مثل العوامل السيكولوجية لهؤلاء الأفراد والكفاءة الشخصية في استخدام الحاسب واتجاهاتهم نحو استخدام التكنولوجيا بصفة عامة.

4- دراسة (محمد إبراهيم العراقي، 2001): وتهدف إلى بناء نموذج لمدى إمكان تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع السياحة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا النظام يزيد من المزايا العائدة على الشركات السياحية من خلال إمداد الإدارة بالمعلومات المطلوبة التي تزيد فاعلية اتخاذ القرار، خاصة المتعلقة بقرارات اختيار الأسواق والأماكن. كما أنها تمد الشركة بوسائل رقابة ومتابعة وتسهم في تحسين الكفاءة الداخلية للشركة وإمكان التعامل مع كل سائح على حدة وتعريفه بالمنتج السياحي، ويمكن أيضًا تحقيق المعرفة الكاملة بالمنافسين.

5- دراسة (Marakos, et al., 2001): وتهدف إلى توضيح الأسباب التي تؤدي إلى رفع كفاءة وجودة الخدمات الحكومية المقدمة إلكترونيًا. وتوصلت الدراسة إلى أن رفع الخدمات الحكومية لا يعتمد فقط على تكنولوجيا جديدة، إنما يعتمد أيضًا على رؤية وأهداف واضحة واستراتيجية عمل مناسبة، وتطبيق هذه التكنولوجيا يلزمه عمل تحضيري في المنظمات وفلسفة جديدة لإدارة المعلومات وإعادة توجيه نظم المعلومات لخدمة المستهدفين.

6- دراسة (Stamoulis, et al., 2001): وحاولت التعرف على متطلبات توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة، وخاصة في الخدمات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأمر ليس فقط مسالة تكنولوجيا حديثة، وإنما هو رؤية وأهداف واضحة، مثلها مثل أية استراتيجية واضحة ونظم معلومات تحتاج إلى تدعيم العمل الداخلي داخل حدود الحكومة وخدمة العملاء من خلال تدخل رقمي وعلاقات رقمية تربط بين جميع الفئات. ولتطبيق تلك الأنظمة فإن العمل التحضيري مطلوب في كل من المؤسسة، والتكنولوجيا. وفلسفة الإدارة العامة للمعلومات العامة الجديدة توضح هذا التحسن الواضح في تلك المسائل المهمة الموجهة للعملاء.

7- دراسة (Schroeder; Johny & Curtis, 2001): واهتمت بتحليل اتجاهات العاملين نحو تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء الوظيفي، وبحث بعض محددات الاتجاهات نحو استخدام

تكنولوجيا المعلومات، مثل توقعات العاملين من حيث: سهولة الاستخدام، مستوى الفائدة، الكفاءة الذاتية، وتوقعات العائد بغرض التنبؤ بالأداء الوظيفي للموظفين. وقد تم تصميم استبيان قبول تكنولوجيا المعلومات، وتم تطبيقه على (57) موظف في جامعة استيفناوستن الحكومية، و(21) من شركة محلية، في حين قام رؤسائهم بتقييم مستوى الأداء الوظيفي، وجاءت نتائج الدراسة مؤيدة لنتائج الدراسات الأخرى في هذا المجال، وخاصة فيما يتعلق بتوقعات العاملين الإيجابية نحو تكنولوجيا المعلومات والتي تزيد من مستوى قبولهم لهذه التكنولوجيا.

8- دراسة (Shi, Wenbo, 2002): وتهدف إلى تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيقات التجارة الإلكترونية في المؤسسات الفيدرالية، واكتشاف دور القيادات التحويلية والتخطيط الاستراتيجي للمواقع على الشبكة في نجاح هذه التطبيقات المصممة لخدمة المواطنين، وتفترض الدراسة أن هذا النجاح هو متغير تابع، ويمكن قياسه على أساس مجموعة مقاييس أخرى خاصة بالنظام. وتوصلت الدراسة إلى تأكيد الترابط الوثيق بين العوامل التنظيمية ونجاح تطبيق التجارة الإلكترونية في المؤسسات الفيدرالية.

9- دراسة (Douglas A., 2002): وتهدف إلى التوصل لأسباب نجاح ودعم مجتمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى إرساء مبدأ هام، هو: إذا كانت الحكومة تسعى إلى نشأة مجتمع المعلومات الإلكتروني وتطبيق الحكومة الإلكترونية فلابد أن تبدأ بنفسها، وهذا يعني إعادة تصميم الاتصالات الحكومية بداية من الإدارات الدنيا إلى الإدارات العليا، بطريقة تمكن الأفراد من التواصل معها، وأوضحت الدراسة أن مبادئ الحكومة لابد أن تكون مصممة لتهيئة بيئة مشجعة لنشأة صناعات إلكترونية جديدة، وركزت تحديدًا على الصناعات الصغيرة والمتوسطة، واقترحت الدراسة ست مجموعات قياس تستخدم لمعرفة دور الحكومة في توفير بيئة مناسبة لصناعة إلكترونية ايجابية.

10- دراسة (عبد الحميد المغربي، 2004): وتهدف إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية واتجاهات العاملين نحوها بميناء دمياط، وقياس الأهمية النسبية للمتطلبات بالميناء. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات حول ترتيب المتطلبات من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى توصلت إلى أنه لا يوجد اتفاق بين آراء عينة الدراسة بحسب الأجهزة العامة في الميناء حول عناصر ومتغييرات الاتجاهات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

11- دراسة (أسامة ربيع أمين، 2004): وتهدف إلى تحديد المزايا والمكاسب والأهمية النسبية للتجارة الإلكترونية على المستوى المحلي والدولي والإقليمي. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات انتشار التجارة الإلكترونية في مجال التسويق والخدمات التأمينية في منشآت التأمين المصري وفي صناعة التأمين – وهي من الصناعات كثيفة المعوقات – هو انخفاض الوعي التأميني لدى الجمهور.

12 – دراسة (سمير كامل محمد عيس، 2005): وتهدف إلى تحديد إجراءات الرقابة الداخلية الملائمة لنظم التبادل الإلكترونية للبيانات. وذلك بدراسة مدى الاتفاق عليها من ثلاث مجموعات تتوافر لديها المعرفة بإجراءات الرقابة الداخلية اللازمة لبيئة التبادل الإلكترونية للبيانات، وهم: المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون، وأخصائيو الحاسبات. وتوصلت دراسته إلى وجود اتفاق بين المجموعات السابقة على ملاءمة الإجراءات الرقابية المقترحة من الباحث لتحقيق الهدف، وعليه فإن تلك الإجراءات تمثل إطار النظام المتكامل للرقابة الداخلية في بيئة التبادل الإلكتروني للبيانات، والتي يجب أن تتبناها الإدارة عند تصميم نظام الرقابة الداخلي في بيئة التبادل الإلكتروني للبيانات، ويضعها في الاعتبار كل من المراجع الداخلي والخارجي.

13- دراسة (أحمد بن عبد الرحمن الشميري؛ وعبد الموجود عبد الله، 2006): وتهدف إلى التعرف على مدى إدراك كل من المستهلك المصري والسعودي لمفهوم التسوق الإلكتروني ومدى استخدامها له، بالإضافة إلى معرفة دوافع ومعوقات استخدامه. وتتمثل أهم النتائج في أن بعضًا من المستهلكين المصريين والسعوديين يدركون المفهوم الصحيح للتسويق الإلكتروني، وبعضهم يخلطون بين مفهوم التسويق الإلكتروني من قبل كل من المستهلك المصري والسعودي – الذي يأتي في الترتيب الأخير مقارنة بالمجالات الأخرى لاستخدام الإنترنت والأساليب الأخرى للتسويق. وأن هناك مجموعة من الدوافع وكثيرًا من المعوقات عند استخدام المستهلك المصري والسعودي للتسويق الإلكتروني.

14- دراسة (عبد المجيد الرفاعي، 2007): وتهدف إلى التعرف على نظم المعلومات الحديثة في المكتبات والأرشيف، بحيث تتم إدارة قواعد البيانات بكفاءة عالية من خلال الإدارة الإلكترونية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب اتخاذ قرار حول طرق حفظ سجلات قواعد البيانات في مرحلة تصميم النظام، كجزء من البنية الداخلية للنظام، وما لم تتخذ هذه القرارات بصورة متأنية، فإن حفظ السجلات قد لا يصبح جزءًا متضمنًا في النظام، وبالإضافة إلى ذلك فإن للسجلات الإلكترونية دورة حياة تمر بثلاث مراحل هي المنطلق، الإنشاء، الصيانة.

وقد اتضح مما سبق أن الدراسات السابقة اهتمت بمفهوم تكنولوجيا المعلومات، لتكون على معرفة بأثر تحقيق تكنولوجيا المعلومات على التجارة الإلكترونية وإجراء التجارب الملائمة لنظم التبادل الإلكترونية، ومدى إدراك المستهلك لجزء من الإدارة الإلكترونية مثل التسويق الإلكتروني أو التجارة الإلكترونية. وبالإضافة إلى ذلك اهتمت بفهرسة المعلومات وتحويل الأرشيف التقليدي إلى إلكتروني. ولا توجد دراسة تناولت البيئة التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها. وبناء على ما سبق قد تم تحديد عناصر البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تمثل الدراسة الميدانية في قائمة الاستبيان*.

مشكلة البحث:

في ضوء ما عرضته الباحثة من دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، وما قرأته وتعرضت له من دراسات ومقابلات وتصريحات للمسئولين في المنظمات (الحكومية / الخاصة)، يتضح أن للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة للمنظمات، وبالرغم من ذلك لا تزال البيئة التنظيمية غير مؤهله للتطبيق، كما لا تتوافر لها المتطلبات اللازم توافرها لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية والخاصة، (مقابلات الباحثة مع بعض العاملين بالمنظمات الحكومية والخاصة)، ويمكن تلخيص مشكلة البحث في مجموعة التساؤلات التالية:

1- هل توجد اختلافات في طبيعة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك في ظل اختلاف طبيعة المنظمات (الحكومية / الخاصة) ؟

2- هل توجد اختلافات في طبيعة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك في ظل اختلاف المستوى التنظيمي (عليا / وسطى / إشرافية) ؟

3- هل يوجد اختلاف حول ترتيب متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة في ظل اختلاف في طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة) ؟

4- هل هناك اختلاف حول ترتيب متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة في ظل اختلاف المستوى التنظيمي (عليا / وسطى / إشرافية) ؟

* الاستبيان متوفر لدى إدارة المجلة، لمن يرغب في الحصول عليه.

أهداف البحـث:

يهدف هذا البحث إلى الوصول إلى ما يلي:

1- تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في طبائع البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونيـة، في ظل اختلاف طبائع المنظمات في المستويات التنظيمية بها.

2- تحديد ما إذا كانت هناك اختلاف حول ترتيب متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية، باختلاف كل من طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها.

3- تقييم فرص تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات المصرية محل الدراسة، من خـلال دراسـة مدى توافق واقع هذه المنظمات مع احتياجات ومتطلبات تطبيقها.

فروض الدراسة:

في ضوء هدف البحث تمت صياغة عدد من الفروض، وذلك على النحو التالي:

الفـــرض الأول- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نحو عناصر البيئـة التنظيميـة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات (حكومية – خاصة).

الفـرض الثانـي- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسـة نحـو عناصـر البيئـة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيميـة (الإدارة العليا / الإدارة الوسطى / الإدارة الإشرافية).

الفـرض الثالـث- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة).

الفـرض الرابـع- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية).

منـهج الدراسة:

أ- **مصادر البيانات:** اعتمدت الباحثة على المصادر التالية:

- **المصادر الثانوية:** شملت هذه المصادر اطلاع الباحثة على المراجع العربية والأجنبية التي عرضت لموضوعات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى مراجع البيئة التنظيمية، وكذلك اطلعت الباحثة على بعض سجلات ونشرات القطاعين محل الدراسة.

- **المصادر الأولية:** تتمثل في الدراسة الميدانية التي اعتمدت على قائمة الاستقصاء، وتم الاعتماد عليها لتوفير البيانات المناسبة للتعرف على عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والوقوف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب- تحديد مجتمع البحث وحجم العينة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المنظمات المصرية التي تنتمي إلى القطاع الحكومي، والقطاع الخاص وبمنطقة الاستثمار بمحافظة بورسعيد، وذلك كما هو موضح بالشكل التالي.

جدول رقم (1)
المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة بمحافظة بورسعيد

منظمات حكومية	منظمات خاصة
1- الديوان العام.	1- شركة لوتس للملابس الجاهزة.
2- مديرية الزراعة.	2- شركة مصر لملابس الجاهزة*.
3- الضرائب العقارية.	3- شركة إيجل للملابس الجاهزة.
4- مديرية التموين*.	4- شركة قناة السويس.
5- مديرية الإسكان.	5- منظمة ترانس أفريكا.
6- مديرية الطرق والنقل*.	6- منظمة المتحدة للملابس الجاهزة.
7- مديرية الشئون الصحية.	7- منظمة شياك للأحذية*.
8- مديرية التربية والتعليم.	8- منظمة دولفين.
9- مديرية الشباب والرياضة.	9- منظمة بلوبيرد*.
10- مديرية القوى العاملة والهجرة.	10- منظمة أفريكا.
11- مديرية الشئون الصحية والسكان.	11- منظمة سبأ العالمية.
12- مديرية الطب البيطري.	12- منظمة النهر الخالد.
13- مديرية التنظيم والإدارة.	13- منظمة سيزونز*.

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2007.

* منظمات تم استبعادها لأنها لا يوجد لديها المستويات التنظيمية الثلاثة.

يتضح من الجدول السابق أن المنظمات التي تنتمي إلى القطاع الحكومي تبلغ عشر منظمات، التي تنتمي للقطاع الخاص تبلغ تسع منظمات بعد استبعاد المنظمات التي لا يمكن تصنيف العاملين

لديها إلى المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)، أو التي لا يمكن الحصول منها على البيانات الخاصة بالدراسة.

ويمثل عينة البحث نسبة (50%) من شركات مجتمع البحث، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا، وبالتالي فإن عدد منظمات عينة البحث عشر منظمات، خمس منها حكومية وخمس خاصة، وتم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية، وجاءت أسماء المنظمات التي وقع عليها الاختيار على النحو التالي:

- *المنظمات الحكومية:* (مديرية التنظيم والإدارة - مديرية الإسكان - مديرية الطب البيطري - مديرية الضرائب العقارية - مديرية القوى العاملة والهجرة).
- *المنظمات الخاصة:* (منظمة لوتس - منظمة قناة السويس - منظمة سبق العالمية - منظمة ترانس أفريقيا - منظمة دولفن).

والجدول التالي يوضح أعداد مفردات مجتمع البحث في المنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (1)
بيان بأعداد مفردات مجتمع البحث محل الدراسة الميدانية

م	المستويات التنظيمية / المنظمات	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية	الإجمالي
	المنظمات الحكومية:				
1-	مديرية التنظيم والإدارة.	1	8	4	13
2-	مديرية الإسكان.	3	44	20	65
3-	مديرية الضرائب العقارية.	1	8	4	13
4-	مديرية القوى العاملة والهجري.	2	32	16	49
5-	مديرية الطب البيطري.	2	8	20	29
	الإجمالي	**9**	**100**	**64**	**169**
	المنظمات الخاصة:				
1-	منظمة لوتس.	2	16	12	29
2-	منظمة قناة السويس.	1	8	12	21

تابع جدول رقم (1)

م	المستويات التنظيمية / المنظمات	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية	الإجمالي
3-	منظمة ترانس أفريكا.	2	12	8	21
4-	منظمة دولفن.	1	12	8	21
5-	منظمة سبق العالمية .	2	16	28	45
	الإجمالي	**8**	**64**	**68**	**137**

المصدر: سجلات شئون العاملين بمديريات الخدمات والمنظمات الخاصة بمنطقة الاستثمار بمحافظة بورسعيد، 2007/2006.

وقد اعتمدت الباحثة في التعرف على الفئات أو الوظائف التي يتضمنها كل من هذه المستويات الإدارية الثلاثة على المستويات المعمول بها حاليًا في الشركات محل الدراسة الميدانية، وذلك بعد الاطلاع على جداول الوظائف والهياكل التنظيمية الموجودة بدفاتر وسجلات هذه الوحدات، وكذلك على المقابلات الشخصية التي أجريت مع المسئولين بهذه الوحدات ومن أهم المسميات المعمول بها ما يلي:

1- وحدات القطاع الحكومي:

- الإدارة العليا: (وكيل وزارة- مدير عام - وكيل المديرية - مدير عام مساعد).

- الإدارة الوسطى: (مديرة إدارة أو مدير وحدة).- الإدارة الإشرافية: (رئيس قسم).

2- وحدات القطاع الخاص:

- الإدارة العليا: (مجلس ورئيس مجلس الإدارة - مدير قطاع - ومدير عام).

- الإدارة الوسطى: (مدير إدارة).- الإدارة الإشرافية: (رئيس قسم).

ج- تحديد حجم العينة: قامت الباحثة باستخدام أسلوبين للبحث الميداني، هما:

- جميع البيانات قد تمت من خلال *أسلوب الحصر الشامل* على مستوى الإدارة العليا فقط في جميع وحدات الدراسة الميدانية لانخفاض عدد مفردات هذا المستوى التنظيمي.

- أسلوب العينة، وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة (25%) على مستوى الإدارتين الوسطى والإشرافية، على اعتبار أن تلك النسبة مقبولة إحصائيًا في تمثيل مجتمع البحث، وقد تم اختيار تلك العينة بطريقة عشوائية، ويصور جدول رقم (2) البيانات المتعلقة بحجم مجتمع البحث، وحجم العينة موزعة على المستويات الإدارية الثلاثة (العليا - الوسطى - الإشرافية)، في الوحدات محل الدراسة الميدانية.

جدول رقم (2)
العدد الإجمالي لمجتمع البحث وحجم العينة في قطاعي الدراسة الميدانية

المستويات الإدارية / المنظمات	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة الإشرافية		الإجمالي	
	حجم المجتمع	حصر شامل	حجم المجتمع	حجم العينة 25%	حجم المجتمع	حجم العينة 25%	حجم المجتمع	حجم العينة
منظمات القطاع الحكومي.	7	7	100	25	64	16	169	48
منظمات القطاع الخاص.	6	6	64	16	68	17	137	39
الإجمالي	**13**	**13**	**164**	**41**	**132**	**33**	**306**	**87**

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول رقم (1).

د- تصميم قائمة الاستقصاء والمقاييس المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد المقياس المستخدم لتحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بناء على مراجعة الدراسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، ونظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالمنظمة في البيئتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى دراسة العديد من المراجع التي تناولت موضوع البحث، خاصة دراسات (المغربي، 2004) و(General ,2002) و(يوسف، 1994)، فقد قامت الباحثة بتحديد الأبعاد الجوهرية التي تمثل المتطلبات المتعلقة بنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تمثلت بدورها في ثلاثة عشر متطلبًا طلب من المبحوثين ترتيبها بحسب أهميتها حتى تتمكن من الوقوف على بيان الأهمية النسبية لتلك المتطلبات من ناحية، ويمكن التعرف أيضًا على مدى الاتفاق بين آراء العاملين في مختلف القطاعين الحكومي والخاص، حول تلك المتطلبات والمستويات التنظيمية بها.

كما قامت الباحثة بتصميم مقياس لقياس عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ثم اختبار هذه العناصر للتأكد من مدى مصداقية القائمة ودرجة التوافق، والثبات الداخلي للعناصر باستخدام "Reliability Analysis - Scale" بالاعتماد على معامل كرنباخ ألفا " Coefficient Alpha "، وذلك على عينة تجريبية ميسرة قوامها خمس وخمسون مفردة من العاملين بالمنظمات محل الدراسة وأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة ببورسعيد، وقد تم تجميع خمسين قائمة فقط ولا توجد أية قائمة غير صحيحة، وبالتالي فإن عدد المفردات خمسون مفردة، والجدول التالي يوضح قيمة ألفا لعناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (3)
نتائج معامل كرنباخ ألفا لقياس عناصر البيئة التنظيمية
اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لعينة تجريبية من القطاعين الحكومي والخاص

عناصر البيئة التنظيمية	قيمة كرنباخ ألفا
1- ضرورة توافر موقع للمنظمة على الإنترنت.	0.68
2- كفاءة العنصر البشرى في التعامل مع النظم الإلكترونية.	0.69
3- تطوير وتحديث أساليب العمل.	0.67
4- الاهتمام بجودة الاتصالات الداخلية والخارجية إلكترونيًا.	0.68
5- وضوح الأهداف لجميع العاملين بالمنظمة.	0.69
6- التطوير المستمر للمنتج.	0.65
7- تعميم الإدارة العليا بالإدارة الإلكترونية.	0.69
8- توافر المعلومات وإمكان تصنيفها إلكترونيًا.	0.68

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع البيانات الواردة من قوائم الاستقصاء الميدانية.

من الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات مرتفع، فقد تراوحت قيمة ألفا لعناصر البيئة التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بين (0.69، 0.65)، علمًا بأن المعيار المقبول هو (0.5) فأكثر، وهذا يوضح مصداقية مقياس عناصر البيئة التنظيمية والتأكد درجة التوافق والثبات الداخلي لعناصر لهذا المقياس.

وبذلك شملت قائمة الاستقصاء جزأين رئيسين، الأول يتعلق بعناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت من خمس نقاط، 5 درجات (موافق جدًا)، 4 درجات (موافق)، 3 درجات (غير متأكد)، درجتان (غير موافق)، درجة واحدة (غير موافق تمامًا)، وذلك لبيان درجة موافقة المبحوثين حول بعض المتغييرات التي تسهم في بيان عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. والجزء الثاني يتعلق بالمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وفيه طلب من المبحوثين محل الدراسة الميدانية ترتيبها حسب أهميتها، حيث بلغت ثلاثة عشر عنصرًا.

أسلوب تحليل البيانات:

تناولت الدراسة تحليل البيانات من خلال قراءة وتحليل البيانات التي وردت بقائمة الاستقصاء، وذلك على النحو التالي:

مراجعة الاستقصاء بعد تسلمه من مفردات العينة:

وذلك بهدف تحديد عدد الاستمارات التي تم تجميعها من ناحيـة، وتحديـد عـدد الاسـتمارات الصحيحة والمستوفاة من ناحية أخرى، وبعد أن تم تجميع القوائم من مفردات العينة، اتضح أن الأعداد المستوفاة منها بكل قطاع على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4)
عدد القوائم المستوفاة ونسبتها بكل مستوى تنظيمي
بالمنظمات (الحكومية / الخاصة)

المستوى التنظيمي / المنظمات	الإدارة العليا			الإدارة الوسطى			الإدارة الإشرافية			الإجمالي		
	عدد القوائم الموزعة	القوائم المستوفاة	النسبة (%)	عدد القوائم الموزعة	القوائم المستوفاة	النسبة (%)	عدد القوائم الموزعة	القوائم المستوفاة	النسبة (%)	عدد القوائم الموزعة	القوائم المستوفاة	النسبة
منظمات القطاع الحكومي	7	6	86	25	23	92	16	14	87	48	43	90
منظمات القطاع الخاص	6	5	83	16	14	87	17	15	88	39	34	87
الإجمالي	**13**	**11**	**85**	**41**	**37**	**90**	**33**	**29**	**88**	**87**	**77**	**88**

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع مراجعة قوائم الاستقصاء بعد استيفائها من مفردات العينة بالشركات موضع الدراسة.

التحليل الإحصائي للبيانات التي وردت بقائمة الاستقصاء:

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **أسلوب (F-TEST):**

هو أسلوب يقيس التباين لاختبار مدى صدق الفروض الخاصة بالدراسة والتي تنص على وجـود فروق ذات دلالة إحصائية أو تباينات لكل من عناصر البيئـة التنظيميـة اللازمـة لتطبيـق الإدارة الإلكترونية في القطاعين الحكومي والخاص، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونيـة فـي القطـاعين الحكومي والخاص.

- **أسلوب كروسكال واليز (One - Way (Kruskal -Wallis Analysis of Voriance:**

وهو أسلوب يقيس التباين من الدرجة الأولى لاختبار الفروض الصفرية التي تعتمد على عدة عينات مستقلة قد سحبت من المجتمع نفسه، أي يختبر مدى وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية بـين ثـلاث

مجموعات، أو أكثر ذات البيانات الرتيبة أو التي يمكن ترتيبها، وبالتالي فإن طريقة تحليل التباين تفيد في مقارنة استعمال اختبارات "ت". لذلك استخدمته الباحثة في اختبار مدى صدق الفروض الخاصة بالدراسة، والتي تنص على وجود فروق لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المستويات التنظيمية الثلاثة (عليا / وسطى / إشرافية)، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستويات التنظيمية الثلاثة.

- أسلوب شيفيه (Shavia):

هو أسلوب يستخدم للكشف عن الفروق بين المجموعات، لذلك، استخدمته الباحثة في اختبار مدى صدق الفروض الخاصة بالدراسة، والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المستويات التنظيمية الثلاثة، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها.

- أسلوب التكرر النسبي:

لقياس الأهمية النسبية للمفردات بين ا لمنظمات (الحكومية - الخاصة)، لذلك استخدمته الباحثة في اختبار مدى صدق فروض الدراسة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعية المنظمات.

نتائج الدراسة واختبار الفروض:

تعرض الباحثة نتائج التحليل لعناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأيضًا متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترتيبها وبيان أهمها طبقا لاستجابات المبحوثين في استمارات الاستقصاء، من خلال التحليلات الإحصائية وربطها بفروض البحث وأهدافه، بما يساهم - بعد ذلك في تحديد المقترحات والتوصيات التي تمكن من التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية، وذلك على النحو المبين فيما يلي:

أولاً- تحديد عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

الفرض الأول:

ينص على "توجد فروق دالة إحصائيًا بين آراء عينة الدراسة نحو عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعية المنظمات (قطاع حكومي - قطاع خاص)".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (F-TEST)، وذلك لمعرفة مدى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويعرض جدول (5) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عناصر البيئة التنظيمية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات (حكومية – خاصة).

جدول رقم (5)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة)

العناصر	منظمات حكومية			منظمات خاصة		
	المتوسط	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الأهمية	الانحراف المعياري
1- ضرورة توافر موقع المنظمة على الإنترنت.	4.64	مهمة جدًا	0.618	4.8	مهمة جدًا	0.406
2- كفاءة العنصر البشرى في التعامل مع النظم الإلكترونية.	4.83	مهمة جدًا	0.377	4.77	مهمة جدًا	0.426
3- تطوير وتحديث أساليب العمل.	4.76	مهمة جدًا	0.435	4.77	مهمة جدًا	0.426
4- الاهتمام بجودة الاتصالات الداخلية والخارجية إلكترونيًا.	4.67	مهمة جدًا	0.477	4.69	مهمة جدًا	0.471
5- وضوح الأهداف لجميع العاملين بالمنظمة.	4.64	مهمة جدًا	0.618	4.64	مهمة جدًا	0.458
6- التطوير المستمر للمنتج.	4.61	مهمة جدًا	0.542	4.83	مهمة جدًا	0.382
7- تدعيم الإدارة العليا بالإدارة الإلكترونية.	4.50	مهمة جدًا	0.707	4.60	مهمة جدًا	0.497
8- توافر المعلومات وإمكان تصنيفها إلكترونيًا.	4.57	مهمة جدًا	0.547	4.57	مهمة جدًا	0.502

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء التي تم توزيعها.

ويتضح من جدول (5) مجموعة النتائج التالية:

1- إن هناك اتفاقًا واضحًا بين جميع مفردات الدراسة في المنظمات الحكومية والخاصة، نحو عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث جاءت متوسطات درجات الاستجابات نحو هذه العناصر كما يدركها جميع المديرين مرتفعة بدرجات كبيرة تميل نحو الدرجة القصوى للمقياس

المستخدم في تقييم عناصر البيئة التنظيمية، وهي (5) درجات لتعبر بذلك عن تأكيد المنظمات (الحكومية والخاصة) على أهمية توافر عناصر البيئة التنظيمية لتحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية وأن درجة الأهمية (مهمة جدًا)، ولعل هذه النتيجة تعكس عدم الاختلاف بين طبيعة المنظمات حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ودرجة أهميتها، وباعتبارها عناصر أساسية وضرورية يجب توافرها في أي بيئة تنظيمية لضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- إن قيمة الانحراف المعياري لدى المنظمات محل الدراسة جاءت محددة، وهذا يعني أن درجات تشتت موافقة المديرين في المنظمات (الحكومية والخاصة) عن المتوسطات العامة محدودة، وهذا يؤكد على اتفاق المنظمات على أهمية عناصر البيئة التنظيمية لنجاح الإدارة الإلكترونية، والتي جاءت لتتطابق تقريبًا للدرجة القصوى للمقياس، الأمر الذي يمكن معه القول إن تلك العناصر تعتبر من الأساسيات التي لا غنى عنها جميعًا ولا تخضع لمقياس التفضيل أو الترتيب النسبي لتوفير بيئة تنظيمية صالحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (6)
نتائج التحليل الإحصائي الوصفي (تحليل التباين) حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات (الحكومية والخاصة)

العناصر	قيمة F المحسوبة	الدرجة المعنوية		نوعية الفروق	
		%5	%1	%5	%1
1- ضرورة توافر موقع المنظمة على الإنترنت.	5.77	3.00	4.62	معنوي	معنوي
2- كفاءة العنصر البشرى في التعامل مع النظم الإلكترونية.	1.82	3.00	4.62	غير معنوي	غير معنوي
3- تطوير وتحديث أساليب العمل.	0.96	3.00	4.62	غير معنوي	غير معنوي
4- الاهتمام بجودة الاتصالات الداخلية والخارجية إلكترونيًا.	0.12	3.00	4.62	غير معنوي	غير معنوي
5- وضوح الأهداف لجميع العاملين بالمنظمة.	2.47	3.00	4.62	غير معنوي	غير معنوي
6- التطوير المستمر للمنتج.	16.09	3.00	4.62	معنوي	معنوي
7- تدعيم الإدارة العليا بالإدارة الإلكترونية.	3.19	3.00	4.62	معنوي	غير معنوي
8- توافر المعلومات وإمكان تصنيفها إلكترونيًا.	0.90	3.00	4.62	غير معنوي	غير معنوي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن الاستقصاء المرفق.

يتضح من الجدول السابق، عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الحكومية والخاصة حول عناصر البيئة التنظيمية للإدارة الإلكترونية، حيث يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة

في أغلب العناصر السابقة أقل من قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (5%، 1%)، ودرجة ثقة (95%، 99%)، ومن ذلك يتضح أنه لا يوجد اختلاف بين المنظمات الحكومية والخاصة حول ضرورة هذه العناصر ما عدا عنصر ضرورة توافر موقع للمنظمة علــى الإنترنــت، وعنــصر التطوير المستمر للمنتج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية فــي هــذين العنصرين السابقين فقط.

وتأسيسًا على ما سبق، تشير البيانات في الجدولين (5، 6) على وجود اتفــاق بــين المنظمــات الحكومية والخاصة حول الأهمية النسبية لعناصر البيئة التنظيمية، وأهمية توافرها كأساس لتطبيقها في بيئة المنظمات المصرية، إذ من الواضح أن جميع متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة نحو هذه العناصر تقع في الحد الأقصى، وتقترب بشدة من النهاية العظمى للمقياس (5 درجات)، مما يعنــي أن هذه المتوسطات جاءت لتعبر عن استجابة واحدة هي (مهمة جدًا)، وبالتالي فإن تلك العناصــر تمثــل قاعدة أساسية لا غنى عنها جميعًا، ولا تخضع لمقاييس التفضيل لتوفير بيئة تنظيمية صالحة لتطبيــق الإدارة الإلكترونية.

في ضوء العرض السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراســة حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات، مما يؤكد على عدم صحة الفرض الأول من الدراسة، أي لا تختلف طبيعــة عناصــر البيئــة التنظيميــة باختلاف طبيعية المنظمات.

الفرض الثانــي:

ينص على "توجد فروق دالة إحصائيًا بين آراء عينة الدراسة نحو عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستوى التنظيمي (عليا / وسطى/ إشرافية)".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين (t)، وذلك لمعرفة مدى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول عناصر البيئة التنظيمية في ظل اختلاف المستوى التنظيمي، واستخدام اختبار "شــيفيه" للكشف عن أن الفروق لصالح أي مستوى من المستويات التنظيمية الثلاثة. ويعرض جدول (7) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حسب المستويات التنظيمية، حول عناصــر البيئــة التنظيميــة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (7)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر البيئة التنظيمية
اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المستوى التنظيمي (عليا / وسطى / إشرافية)

العناصر	الإدارة العليا			الإدارة الوسطى			الإدارة الإشرافية		
	الوسط الحسابي	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الأهمية	الانحراف المعياري
1- ضرورة توافر موقع المنظمة على الإنترنت.	4.72	مهمة جدًا	0.45	4.67	مهمة جدًا	0.48	4.67	مهمة جدًا	1.00
2- كفاءة العنصر البشرى في التعامل مع النظم الإلكترونية.	4.72	مهمة جدًا	0.45	4.86	مهمة جدًا	0.35	5.00	مهمة جدًا	000
3- تطوير وتحديث أساليب العمل.	4.72	مهمة جدًا	0.45	4.76	مهمة جدًا	0.43	4.88	مهمة جدًا	0.35
4- الاهتمام بجودة الاتصالات الداخلية والخارجية إلكترونيًا.	4.64	مهمة جدًا	0.48	4.62	مهمة جدًا	0.49	4.78	مهمة جدًا	0.44
5- وضوح الأهداف لجميع العاملين بالمنظمة.	4.62	مهمة جدًا	0.54	4.71	مهمة جدًا	0.56	4.67	مهمة جدًا	0.70
6- التطوير المستمر للمنتج.	4.77	مهمة جدًا	0.42	4.62	مهمة جدًا	0.49	4.63	مهمة جدًا	1.00
7- تدعيم الإدارة العليا بالإدارة الإلكترونية.	4.56	مهمة جدًا	0.50	4.67	مهمة جدًا	0.57	4.00	مهمة جدًا	0.72
8- توافر المعلومات وإمكان تصنيفها إلكترونيًا.	4.49	مهمة جدًا	0.50	4.67	مهمة جدًا	0.48	4.56	مهمة جدًا	0.72
الإجمالي	**4.65**	**مهمة جدًا**	**1.47**	**4.69**	**مهمة جدًا**	**.48**	**4.64**	**مهمة جدًا**	**.61**

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء المرفقة.

وباستعراض جدول رقم (7) يتضح وجود اختلاف بين المستويات الإدارية حول عناصر البيئة التنظيمية، فان الإدارة العليا تولى اهتمامًا متساويًا لكل من: عنصر ضرورة توفير موقع على الإنترنت، وعنصر كفاءة العنصر البشرى في التعامل مع النظم الإلكترونية، وبالإضافة إلى عنصر ضرورة تحديد أساليب العمل بما تتفق مع الإدارة الإلكترونية، وذلك في المرتبة الأولى عند متوسط (4.72) وانحراف معياري (0.45)، أما بالنسبة للإدارة الوسطى فإنها تتفق مع الإدارة الإشرافية بأهمية العنصر البشرى في التعامل مع الإدارة الإلكترونية، ويأخذ هذا العنصر المرتبة الأولى لدى الإدارتين فيبلغ المتوسط للإدارة الوسطى (4.86)، وانحراف معياري (0.35)، وبالنسبة للإدارة الإشرافية يأخذ المتوسط أعلى درجات القياس (5)، وبدون انحراف معياري.

جدول رقم (8)
نتائج التحليل الإحصائي الوصفي (التباين البسيط) حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	104.6	2	52.3	16.2	.01
داخل المجموعات	212.9	66	3.23		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء المرفقة.

من الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات التنظيمية الثلاثة، وذلك بالنسبة لعناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث قيمة (f) المحسوبة أكبر من (f) الجدولية، وذلك عند مستوى معنوية (5%، 1%) ودرجات ثقة (95%، 99%). وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المستويات التنظيمية الثلاثة، ولصالح أي آراء هذه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه-Shavia).

جدول رقم (9)
نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المستويات التنظيمية	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة شيفيه: الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية
الإدارة العليا	12.41	2.13	-	** 1.85	**1.9
الإدارة الوسطى	8.86	1.59		-	*1.23
الإدارة الإشرافية	4.63	1.37			-

(*) دالة عند مستوى (0.05).
(**) دالة عند مستوى (0.1).

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات التنظيمية، حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وان أكبر الفروق جاءت بين الإدارة العليا والإشرافية، وذلك لأن قيمة اختبار شيفيه المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية فقد بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (1.9) في حين المحسوب (1.2، 1.6) عند مستوى معنوية (0.05، 0.1) ودرجات ثقة (95%، 99%)، يليها الفرق بين الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، حيث إن قيمة شيفيه المحسوبة

أكبر من قيمة شيفيه الدولية، فقد بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (1.23) والجدولية (1.2) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة (95%)، مما يدل ذلك على اختلاف في درجة الأهمية بين مستويات الإدارة الثلاثة (عليا / وسطى / إشرافية)، وهو ما يثبت صحة الفرض الثاني من الدراسة، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية، أي تختلف عناصر البيئة التنظيمية باختلاف المستوى التنظيمي.

ثانيًا- تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الفرض الثالث:

ينص على "توجد فروق ذات دالة إحصائيًا بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة).

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار التكرار النسبي لترتيب متطلبات التطبيق بالنسبة لكل قطاع من قطاعي الدراسة، وللتعرف على مدى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعرض الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حسب اختلاف طبيعة المنظمات (منظمات حكومية / منظمات خاصة) حول أولويات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (10)
نتائج اختبار التكرار النسبي وترتيب المفردات لآراء عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة)

المتطلبات	منظمات حكومية		منظمات خاصة	
	التكرار النسبي	الترتيب	التكرار النسبي	الترتيب
- وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية.	0.83	6	0.85	5
- المحافظة على الخصوصية في المعلومات.	0.90	3	0.84	6
- مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.	0.71	8	0.82	7
- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.	0.63	11	0.91	1
- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	0.61	12	0.90	2
- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.	0.94	2	0.87	3
- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عال مسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.	0.60	13	0.77	10

تابع جدول رقم (10)

المتطلبات	منظمات حكومية		منظمات خاصة	
	التكرار النسبي	الترتيب	التكرار النسبي	الترتيب
- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية.	0.86	4	0.85	4
- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل.	0.82	7	0.81	9
- دراسة متكاملة لمعدلات الأداء.	0.68	9	0.80	8
- تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.	0.97	1	0.76	11
- التركيز على المتطلبات الفنية مدخلات الشبكة الداخلية والخارجية.	0.85	5	0.73	12
- وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالمنظمات.	0.65	10	0.70	13

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء.

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد اتفاق بين آراء المسئولين بالمنظمات الحكومية والخاصة حول متطلبات التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية، حيث يتضح أن كلاً منهما يرى بشكل مختلف أولويات تنفيذ الإدارة الإلكترونية، فعلي سبيل المثال جاء عنصر" تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية"، في المرتبة الأولى، في حين اختلفت تلك المتطلبات في أولوية التنفيذ بالنسبة للمنظمات الخاصة، حيث جاء "عنصر التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الأولى. وتتمثل أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المسئولين بالمنظمات الحكومية فيما يلي:

1- *متطلبات عالية الأهمية*: تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية – وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة – المحافظة على الخصوصية في المعلومات، التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية، التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية.

2- *متطلبات متوسطة الأهمية*: وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية، الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرتها وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.

3- *متطلبات منخفضة الأهمية*: دراسة متكاملة لمعدلات الأداء، وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالمنظمة، التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عال مسئول عن تقوية وتعزيز استخدام الإنترنت والشبكة الداخلية.

مما سبق يتضح أن المنظمات الحكومية اهتمت بتدعيم العلاقات الإنسانية، وبالتالي وضع الخطط المتكاملة للاتصالات بين جميع الجهات بالمنظمة، بالإضافة إلى المحافظة على خصوصية المعلومات في حين لم تهتم بالنواحي الإدارية والاستراتيجية، وهي ضرورية لعملية التطبيق الفعال، حيث حصل كل من، عنصر وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقويم وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية، وعنصر التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول، بالإضافة إلى عنصر التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد الإدارة الإلكترونية - على أهمية ضعيفة، وهذا ما يدعو إلى ضرورة وجود استراتيجية فعالة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح.

أما بالنسبة للمنظمات الخاصة، فيرى المسئولون فيها أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

1- *متطلبات عالية الأهمية*: التزام الإدارة العليا بدعم، وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة، التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية، وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية.

2- *متطلبات متوسطة الأهمية*: المحافظة على الخصوصية في المعلومات، مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية، دراسة متكاملة لمعدلات الأداء.

3- *متطلبات منخفضة الأهمية*: الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرات ومهارات لتدفق إجراءات العمل، وجود وحده إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية، تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية، التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية، ووضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالمنظمة.

مما سبق يتضح أن المنظمات الخاصة تهتم بدرجة عالية بالتزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي مع وضع خطط متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة، وهذا عكس ما تهتم به المنظمات الحكومية، حيث وضعت لهذه المتطلبات أهمية منخفضة جدًا، في حين لم تهتم المنظمات الخاصة بكل من وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عملية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية والمتطلبات الفنية والعلاقات الإنسانية، فقد حصلت هذه المتطلبات على أهمية منخفضة.

وتأسيسًا على ما سبق نجد آراء العاملين بالمنظمات الحكومية والخاصة نحو متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية قد اختلفت، حيث ركزت المنظمات الحكومية على تدعيم العلاقات الإنسانية ووضع خطط للاتصالات الشاملة داخل المنظمة والمحافظة على الخصوصية في المعلومات، وبالتالي فإن هذه المنظمات اهتمت بالعلاقات الإنسانية بصفتها المحرك الرئيس للتطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية.

في حين اهتمت المنظمات الخاصة بالتزام الإدارة العليا بدعم تأييد الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، وبالتخطيط الاستراتيجي لعملية التحول، مع وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.

يتضح مما سبق صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، أي أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المنظمات الحكومية والخاصة حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعلى ذلك يمكن القول: إن هذه النتيجة تعكس بوضوح تأثير طبيعة المنظمات على أولويات متطلبات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

الفرض الرابع:

ينص على أنه" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) ".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليز، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية واختبار شيفيه لتحديد الاختلافات المعنوية ذات الدلالة الإحصائية لصالح أي من المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)، حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعرض جدول (11) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (11)
الوسط الحسابي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية
في ظل اختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)

المتطلبات	إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة إشرافية	
	الوسط الحسابي	الترتيب	الوسط الحسابي	الترتيب	الوسط الحسابي	الترتيب
- وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية.	10.62	3	8.24	6	7.22	6
- المحافظة على الخصوصية في المعلومات.	11.31	1	6.62	10	6.11	8
- مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.	10.13	6	8.71	4	9.00	3
- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.	11.15	2	9.67	2	9.56	2
- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	10.21	5	10.43	1	9.67	1
- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.	8.36	11	8.24	7	8.44	5
- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عال مسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.	8.82	8	8.62	5	5.67	11
- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية.	10.79	4	6.10	11	5.78	9
- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل.	8.95	7	8.76	3	8.78	4
- دراسة متكاملة لمعدلات الأداء.	8.69	9	7.05	9	5.22	12
- تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.	5.87	13	5.05	13	5.78	10
- التركيز على المتطلبات الفنية لمدخلات الشبكة الداخلية والخارجية.	6.63	12	5.14	12	6.33	7
- وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالمنظمات.	8.56	10	8.10	8	4.89	13

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء، وقد تم ترتيب العناصر تنازليًا.

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد اختلاف بين عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك في ظل اختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)، وعلى سبيل المثال فإن عنصر المحافظة على الخصوصية في المعلومات جاء في المرتبة الأولى من وجهة نظر الإدارة العليا، وجاء عنصر التخطيط في المرتبة الأولى بالنسبة للإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.

وتأسيسًا على ما سبق يتضح أن ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المسئولين بالإدارة العليا كالتالي:

1- *متطلبات عالية الأهمية*: المحافظة على الخصوصية في المعلومات، التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية، التركيز على حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية، التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

2- *متطلبات متوسطة الأهمية*: مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية، الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، وتنمية قدراتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل، ووجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عال مسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية بالمنظمة.

3- *متطلبات ضعيفة الأهمية*: دراسة متكاملة لمعدلات الأداء، وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة، التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية، وتدعيم العلاقات الإنسانية لتسهم في نجاح الإدارة الإلكترونية.

يتضح من الترتيب السابق أن الإدارة العليا تهتم بدرجة عالية بخصوصية المعلومات، وبمركزها في تدعيم الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على وعي وثقافة الجماهير، وإشباع حاجات العملاء، وتبدو هذه الآراء مقبولة من جهة نظر الإدارة العليا، حيث إنها مسئولة عن الرؤية الاستراتيجية الشاملة لعملية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما الإدارة الوسطى، فيرى المسئولون فيها أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

1- *متطلبات عالية الأهمية*: التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، وتنمية قدراتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل، مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية، وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ مسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية بالمنظمة.

2-*متطلبات متوسطة الأهمية*: وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية، وضع الخطط المتكاملة للاتصالات لشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة، وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

3-*متطلبات منخفضة الأهمية*: دراسة متكاملة لمعدلات الأداء، المحافظة على الخصوصية في المعلومات، التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية، التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية، تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.

يتضح مما سبق أن الإدارة المتوسطة تهتم بالتخطيط الاستراتيجي، مع ضرورة تبنى الإدارة العليا تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تدريب الموارد البشرية المسئولة عن تقديم الخدمة، في حين لم تهتم بالتركيز على تدعيم العلاقات الإنسانية والمتطلبات الفنية، وعلى دراسة حاجات العملاء، وهي عناصر مهمة سواء أكانت المنظمة تعمل في ظل الأسواق الداخلية أو الخارجية.

أما بالنسبة للإدارة الإشرافية فترى ترتيب أهمية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

1-*متطلبات عالية الأهمية*: التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، مرونة الهياكل التنظيمية، وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية، الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، وتنمية قدرتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل، وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.

2-*متطلبات متوسطة الأهمية*: وعي وثقافة الجماهير، وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية، التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية، المحافظة على الخصوصية في المعلومات.

3-*متطلبات منخفضة الأهمية*: التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية، تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية، وجود وحده إدارية على مستوى تنظيمي عال ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية

بالمنظمة، دراسة متكاملة لمعدلات الأداء، وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

يتضح مما سبق، أن الإدارة الإشرافية اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا بدعم وتأييد الإدارة الإلكترونية، مثلها في ذلك مثل الإدارة المتوسطة، بالإضافة إلى مرونة الهياكل التنظيمية وهو عنصر ضروري لعملية اتصالها بالإدارة العليا.

وتأسيسًا على ما سبق يتبين أن آراء العاملين بالمستويات التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، قد ركزت على متطلب تأييد الإدارة العليا بالنسبة للإدارة العليا، وهو ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة (Long, 1997) (Legget, et al., 1997) (المغربي، 2004)، كما ركزت على متطلب التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية بالنسبة للإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، ويختلف ذلك مع الدراسات السابقة (Long, 1997) (Legget. et al.,1997) (المغربي، 2004)، ولم تأخذ العوامل الخاصة بالعلاقات الإنسانية والمتطلبات الفنية المكانة المناسبة لها، مع أنها من العوامل الأساسية لنجاح الإدارة الإلكترونية.

ويبدو واضحًا تركيز الإدارة العليا على المتطلبات المتعلقة بخصوصية المعلومات، بالإضافة إلى النفوذ أو السلطة المرتبطة بمكانتها وتأييدها، إلى جانب الوعي وثقافة الجماهير، في حين اهتمت كل من الإدارة المتوسطة والإشرافية في المقام الأول بالتخطيط الاستراتيجي، والتزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية، هذا بالإضافة إلى مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئولية الإدارة الإلكترونية وهو المتطلب الضروري لتيسير عمل كل من الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.

ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لآراء عينة الدراسة وفقًا للمستوى الإداري حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، تم استخدام اختبار (كروسكال وليز)، ويعرض جدول (12) نتائج هذا الاختبار على النحو التالي:

جدول رقم (12)
نتائج اختبار كروسكال وليز لآراء عينة الدراسة
حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
في ظل اختلاف طبيعة المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)

المتطلبات	كروسكال واليز	P- value	المعنوية	المتطلبات
- وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية.	6.3	0.00	معنوية	
- المحافظة على الخصوصية في المعلومات.	6.7	0.00	معنوية	
- مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.	7.5	0.00	معنوية	
- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.	5.9	0.00	معنوية	
- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	9.56	0.00	معنوية	
- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.	6.55	0.00	معنوية	
- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.	7.1	0.00	معنوية	
- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية.	6.31	0.00	معنوية	
- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل.	9.81	0.00	معنوية	
- دراسة متكاملة لمعدلات الأداء.	7.63	0.00	معنوية	
- تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.	6.76	0.00	معنوية	
- التركيز على المتطلبات الفنية لمدخلات الشبكة الداخلية والخارجية.	8.1	0.00	معنوية	
- وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالمنظمات.	6	0.00	معنوية	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء.

وباستعراض جدول (12) يتضح معنوية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية (1%، 5%)، ومستوى ثقة (99%، 95%)، حيث إن قيم (P-VALUE) أقل من مستوى المعنوية. مما سبق يتضح وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المستويات التنظيمية الثلاثة العاملة بالمنظمات الحكومية والخاصة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ولتحديد الاختلافات المعنوية ذات الدلالة الإحصائية لصالح أي من المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)، حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية استخدمت الباحثة تحليل "شيفيه" وجدول (13) يعرض نتيجة ذلك التحليل.

جدول رقم (13)
نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المستويات التنظيمية
(عليا / وسطى / إشرافية) حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المستويات التنظيمية	قيمة شيفيه بين		
	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية
الإدارة العليا	-	* 1.36	** 1.93
الإدارة الوسطى		-	-
الإدارة الإشرافية			-

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء.
(*) دالة مستوى 0.05 (**) دالة مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق، أن أكبر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية لصالح الإدارة الإشرافية عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تبلغ قيمة "شيفيه" المحسوبة (1.93) والجدولية (1.6)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والمتوسطة عند مستوى معنوية (0.05) حيث إن قيمة "شيفيه" المحسوبة أكبر من الجدولية فقد بلغت قيمتها المحسوبة (1.36) عند مستوى الدلالة (0.05)، والقيمة الجدولية (1.2)، في حين لا توجد فروق بين الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.

وتأسيسًا على ما سبق فإن أكبر الفروق لصالح الإدارة الإشرافية بالنسبة لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك تم إثبات صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة، حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية).

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائــج:

أظهرت الدراسة التحليلية لعناصر البيئة التنظيمية، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فــي ضــوء اختلاف طبيعة المنظمات (الحكومية / الخاصة) بمحافظة بورسعيد والمستويات التنظيمية بها النتائج التالية:

1- عدم وجود تباين بين المنظمات الحكومية والخاصة حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيــق الإدارة الإلكترونية، وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالاستقــصاء عــدم صحة الفرض الأول من الدراسة، وقد أسفر التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:

- إن هناك اتفاقًا واضحًا بين جميع مفردات الدراسة في المنظمات الحكومية والخاصة حول عناصــر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويدل ذلك على أهمية تــوافر عناصــر البيئــة التنظيمية لتحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية.

- إن قيمة الانحراف المعياري لدى المنظمات (الحكومية / الخاصة) جاءت محدودة، وهذا يعنــي أن درجات تشتت موافقة المديرين في المنظمات (الحكومية / الخاصة) عن المتوسطات العامة جــاءت محدودة، وهذا يؤكد على اتفاق المنظمات على أهمية عناصر البيئــة التنظيميــة، لتطبيــق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يؤكد على أن تلك العناصر تمثل الأساسيات التي لا غنى عنها جميعًا لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة الإدارية المصرية.

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الحكومية والخاصــة حــول عناصــر البيئــة التنظيمية، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرض الأول من الدراسة، وتشير إلى أنه لا تختلف طبيعة عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية باختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة).

2- يوجد تباين بين المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) حول عناصر البيئة التنظيمية، وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالاستقصاء قبول الفرض الثاني من الدراسة، حيث أسفر التحليل عن النتائج التالية:

- إن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر عناصر البيئة التنظيمية الخاصة لتطبيق الإدارة الإلكترونيــة لدى جميع المديرين بكل فئاتهم التصنيفية متقاربة جدًا، كما إن هذه المتوسطات تميــل إلــى الحــد الأعلى لدرجات المقياس المستخدم في هذه الدراسة. مما يعني أن المستويات الإدارية ترى ضرورة توافر عناصر البيئة التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث إنها مناسبة للبيئة المصرية.

- تتفق كل المستويات الإدارية (عليا / وسطى / إشرافية) على أهمية عنصر الموارد البشرية، وكفاءة التعامل مع النظم الإلكترونية بين عناصر البيئة التنظيمية. حيث حصل هذا العنصر على المرتبة الأولى لكل المستويات التنظيمية، وجاء متساويًا مع عنصر ضرورة توافر موقع للمنظمة على الإنترنت وتطوير وتحديث أساليب العمل بالنسبة للإدارة العليا، في حين تختلف المستويات التنظيمية الثلاثة في الأهمية النسبية لباقي عناصر البيئة التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات التنظيمية الثلاثة (عليا / وسطى / إشرافية) بالنسبة لعناصر البيئة التنظيمية.
- أسفرت نتائج اختبار شيفيه عن أن أكبر فروق ذات دلالة إحصائية هو بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية، الفرق بين الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية. مما يدل على اختلاف درجة الأهمية بين المستويات الإدارية الثلاثة. وترتيبها كالتالي: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية).

وعلى ذلك فإن هذه النتائج تعكس بوضوح صحة الفرض الثاني من فروض هذه الدراسة، حيث توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- ضرورة توفير عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات سواء أكانت حكومية أم خاصة، وذلك قبل التطبيق الفعلي لكي يتحقق النجاح للإدارة الإلكترونية، ومن العناصر التي اتفقت عليها المنظمات محل الدراسة التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية، لما للإدارة العليا من أهمية عالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى اتفاقها على ضرورة إعداد دراسة متكاملة لمعدلات الأداء، وعنصر تدعيم العلاقات الإنسانية من ضمن المتطلبات منخفضة الأهمية.

وبالرغم من وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية حول عناصر البيئة التنظيمية، فإن هذه المستويات اتفقت على متطلب كفاءة العنصر البشرى على التعامل مع النظم الإلكترونية.

4- توجد اختلافات حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين بالمنظمات الحكومية والخاصة. وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بقائمة الاستقصاء قبول فرض الدراسة الثالث، حيث أسفر هذا التحليل عن النتائج التالية:

- تختلف أولويات التنفيذ للإدارة الإلكترونية بالنسبة لكل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، حيث تمثلت أهم متطلبات التطبيق من وجهة نظر المديرين في المنظمات الحكومية في:

أ- تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.

ب- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.

ج- المحافظة على الخصوصية في المعلومات.

د- التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية.

في حين لم تهتم بالنواحي الإدارية والاستراتيجية، وهي ضرورية لعملية التطبيق الفعال، حيث تمثلت المتطلبات منخفضة الأهمية في كل من:

أ- دراسة متكاملة لمعدلات الأداء.

ب- وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول.

ج- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.

د- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

هـ- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.

هذا في حين كان رأى المديرين بالمنظمات الخاصة في ترتيب أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، على النحو التالي:

أ- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية.

ب- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

ج- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.

د- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية.

في حين تمثلت المتطلبات ذات الأهمية المنخفضة في كل من:

أ- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.

ب- تنمية القدرات والمهارات لتدفق إجراءات العمل.

ج- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.

د- تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.

هـ- وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

تأسيسًا على ما سبق، يتضح أن مجموعة المتطلبات عالية الأهمية ومنخفضة الأهمية قد اختلفت بين المنظمات الحكومية والخاصة، حيث تمثلت مجموعة المتطلبات ذات الأهمية العالية بالنسبة لآراء المديرين بالمنظمات الخاصة في كونها متطلبات منخفضة الأهمية بالنسبة لآراء المديرين بالمنظمات الحكومية، في حين تم الاتفاق حول متطلب واحد من المتطلبات متوسطة الأهمية بالنسبة لآراء المديرين في كل من المنظمات الحكومية والخاصة، وهو مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.

وعلى ذلك، فإن هذه النتائج تعكس بوضوح صحة الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة، حيث توجد اختلافات حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين بالمنظمات الحكومية والخاصة، أي أنه يختلف ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية باختلاف طبيعة المنظمات.

5- يوجد تباين بين آراء عينة الدراسة حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)، وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالاستقصاء صحة هذا الفرض إحصائيًا حيث إن هذا التحليل قد أسفر عن النتائج التالية:

في حين تمثلت أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المسئولين بالإدارة العليا في:

أ- المحافظة على الخصوصية في المعلومات.

ب- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.

ج- وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية.

د- التركيز على حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية.

هـ- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

في حين كان رأى الإدارة الوسطى في ترتيب أهم المتطلبات على النحو التالي:

أ- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

ب- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.

ج- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدراتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل.

د- مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.

هـ- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.

بينما كان ترتيب أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الإشرافية على النحو التالي:

أ- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

ب- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.

ج- مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.

د- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، وتنمية قدراتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل.

هـ- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.

اهتمت الإدارة العليا بالمتطلبات المتعلقة بخصوصية المعلومات، بالإضافة إلى النفوذ أو السلطة المرتبطة بمكانتها، في حين اهتمت بالتخطيط، الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية بالتخطيط الاستراتيجي وتكتيكات تنفيذ الاستراتيجية من خلال التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد الإدارة الإلكترونية، مع مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئولية الإدارة الإلكترونية.

- أسفرت نتائج اختبار كروسكال واليز عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- أسفرت نتائج اختبار شيفيه عن أن أكبر الفروق الإحصائية لصالح الإدارة الإشرافية، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإشرافية والإدارة العليا حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، تليها الفروق بين الإدارة العليا والإدارة المتوسطة، مما يثبت صحة فرض الدراسة

الرابع من فروض الدراسة، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية).

6- لا يوجد توافق بين واقع المنظمات محل الدراسة ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث لم يتم الاتفاق بين وجهة نظر آراء العينة محل الدراسة على ترتيب الأهمية النسبية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويرجع ذلك لفقدان القيادات الإدارية القدرة على إعداد استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانيًا- التوصيات:

استنادًا إلى النتائج السابقة فإن الباحثة توصي بالآتي:

أولاً- توصيات عامة:

1- توفير وتقديم المعرفة بالإدارة الإلكترونية لجميع العاملين بالمنظمات المصرية عمومًا، من خلال إعداد المطبوعات في شكل كتيبات أو أدلة عمل تتضمن شرحًا وافيًا للإدارة الإلكترونية، من حيث المفهوم وأهم العناصر المكونة لها وعناصر البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيقها، وكيفية التطبيق، بالإضافة إلى مراحلها وأهميتها للمنظمة والعاملين بالمنظمة، مع عرض لتجارب الدول والمنظمات الرائدة في تطبيقها، ويمكن للإعلام المصري القيام بدور نشط وفعال في هذا الاتجاه، وذلك من خلال البرامج الإذاعية والتليفزيونية المتخصصة أو المجلات والنشرات الدورية، حتى يمكن تزويد العاملين بثقافة الإدارة الإلكترونية، وينمو الجانب المعرفي منها.

2- أن تعمل الدولة متمثلة في وزارة التنمية الإدارية، ومديرية التنظيم والإدارة، على زيادة الاهتمام بالجانب التدريبي؛ من أجل الحصول على المعرفة، وتثقيف العاملين بأجهزة الدولة، ومنظماتها المختلفة بالإدارة الإلكترونية، وإيفاد بعض العاملين إلى بعثات تدريبية خارج الوطن من أجل نقل الخبرات والتجارب، وذلك يكون نواة لنشر وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات المصرية.

3- أن تقوم الدولة بتوفير البيئة التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية متمثلة في الشبكة الخارجية، باعتبارها الدعامة الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الداخلية للمنظمات.

ثانيًا- توصيات خاصة:

1- ضرورة اقتناع الإدارة العليا في المنظمات محل الدراسة بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، والدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تؤديه، حينما يتم تطبيقها على مستوى الدولة والمنظمة، وليس هذا فحسب، بل يلزم الإدارة العليا أن تدعم وتساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال:

أ- توفير الإمكانات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة.

ب- تهيئة المنظمة والعاملين بها لتقبل تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال نقل الأفكار الخاصة بالإدارة الإلكترونية إلى المرءوسين، للحصول على تأييدهم وتقبلهم للتغيير.

2- يعتبر التقييم البيئي من الموضوعات المهمة التي يجب أن يوليها الباحثون القدر الكافي من الاهتمام، حتى يمكن الوقوف على قدرة عناصر البيئة التنظيمية على توفير فرص حقيقية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال:

أ- تطوير نظم وأساليب العمل، وذلك عن طريق المراجعة الشاملة لجميع اللوائح والنظم المالية والإدارية والفنية المعمول بها، ومحاولة حذف الإجراءات الروتينية المتكررة، والتي ثبت بالفعل في ظل ممارسات هذه المنظمات أنها معوقة وتؤدي إلى الروتين الذي لم يعد يناسبها في ظل بيئة عالمية تنافسية.

ب- الاهتمام بجودة الاتصالات الخارجية والداخلية، وذلك من خلال إنشاء الشبكة الداخلية للمنظمة وربطها بالشبكة الخارجية (الإنترنت)، مع ضرورة تدريب العاملين على التعامل مع النظم الإلكترونية.

ج- الاهتمام بالعمل الجماعي، وبناء فرق العمل الفعالة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- يعتبر تحديد أولويات متطلبات التطبيق من الأسس اللازمة لنجاح الإدارة الإلكترونية: فقد أوضحت الدراسة الميدانية وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المنظمات (الحكومية والخاصة)، وأيضًا بين المستويات الإدارية (عليا / وسطى / إشرافية)، حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذلك فالأمر يستدعى توجيه الاهتمام نحو هذه المتطلبات من أجل رفع درجة فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبصفة خاصة ما يلي:

أ- أن تكون هناك نظرة متكاملة عند وضع الاستراتيجية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، بحيث يتم تنفيذها على مراحل متتالية حسب أولويات التطبيق، مما يؤدى إلى توحيد الجهود بين الإدارات المختلفة بالمنظمة، وبين المنظمات بعضها ببعض.

ب- أن تهتم الإدارة العليا بدراسة معدلات الأداء مع وضع الخطط المتكاملة للاتصالات بين جميع الجهات بالمنظمة، وذلك من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.

ج- تطوير الهياكل التنظيمية لتلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

د- يتعين على هذه المنظمات محل الدراسة أن تقوم بدراسة تحليلية للوقوف منها على العمالة الحالية كمًا ونوعًا في إطار احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثالثًا- توصيات تتعلق ببحوث مستقبلية:

1- اختبار فروض الدراسة على ذات المنظمات الحالية محل البحث، ولكن بعد فترة زمنية حتى يمكن المقارنة بين النتائج الحالية والمستقبلية.

2- البحث في سلوكيات المدير المصري، ومدى تقبله لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- إجراء المزيد من الدراسات الوصفية التي تصف واقع المنظمات المصرية عمومًا للوقوف على أهم المشكلات التي تعانى منها، وتقف عقبه في سبيل تطويرها أو تقبلها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، فوزي إبراهيم. 1999. "نحو تجارة عربية إلكترونية"، ***مؤتمر تونس للتجارة الإلكترونية***، تونس.
- الشميري، أحمد بن عبد الرحمن؛ وعبد الموجود عبد الله. 2006. "استخدام التسويق الإلكتروني من وجهه نظر المستهلك النهائي في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية"، ***مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية***،ع 2، مج 43.
- أمين، أسامة ربيع. 2004. "معوقات انتشار التجارة الإلكترونية في تسويق الخدمات التأمينية في سوق التأمين المصري"، ***المؤتمر العلمي السنوي العشرون - صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية***، جامعة المنصورة، القاهرة 20-22 ابريل.
- عبد الفتاح، إيمان صالح.2007. ***التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية***. القاهرة: إيبيس. كوم.
- الحمادى، بسام. 2002. "مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية"، ***مؤتمر الحكومة الإلكترونية***، الرياض: معهد الإدارة العامة، 29 يناير.
- حسنى، حازم. 2003. ***الإدارة الإلكترونية***. القاهرة: مركز دراسات واستثمارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- يوسف، درويش عبد الرحمن. 1994. "اتجاهات القيادة الإدارية نحو استخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية: دراسة تطبيقية على الجهاز الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة"، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، جامعة الكويت، مج 1، ع 2.
- رضوان، رأفت. 2001. "التصدي لمشاكل البيروقراطية من خلال الحكومة الإلكترونية"، ***مؤتمر الأعمال الإلكترونية والتنمية***، القاهرة، فبراير.
- عيسي، سمير كامل محمد .2005. "نحو نظام متكامل للرقابة الداخلية في ظل بيئة التبادل الإلكتروني للبيانات - مع دراسة تطبيقية"، ***المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرون، كلية التجارة - جامعة المنصورة***. القاهرة، أبريل.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. 2004. "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها: دراسة تطبيقية على ميناء دمياط"، ***المؤتمر العلمي السنوي العشرون، صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية***. القاهرة، 20-22 أبريل.
- السلمي، على .2002. "التحول إلى المنظمة الإلكترونية"، ***جريدة الأهرام المصرية***، (ع 42/22)، 4 إبريل.
- العراقي، محمد إبراهيم. 2000. "الوطن العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين"، ***المؤتمر الدولي الأول لمركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية***. الرياض، مايو.
- أبو سديرة، محمود. 2002. ***الحكومة الإلكترونية***، القاهرة. منتديات بوابة العرب، متاح علي: Ybarrabsgate.com,8/5/2007.

ثانيًا- المراجع باللغة الإنجليزية:

- Aurigi, Alessandro .2000. "Digital City or Urban Simulateor? In: ***Digital Citie: Technologies, Experiences and Future Pers Perceives***. Eds. Toru Ishida and Chath Erinces Isbister. Berlin: Spring.

- Capeles, Roman Adelaide. 1997. The Impact of New Library Information Technology on Knowledge Skills , and Attitudes of University Professors at the Rio Piedres Campus of the University of Puerto Rico (Faculty), ***Dissertation Abstracts International***,Vol. 58-12A.

- Carney; Steven and Richard. 1994. The Use of Information Technology in Athletic Administration at Selected NCAA Division Institutions, ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 55-03 A.

- Dale, B. and C. Cooper. 1992. ***Total Quality and Human Resources and Execlutive Guide***, London: Black-Well Publishers, p.150.

- Douglas, A. 2002. ***Supporting the E-business: Electronic Networking Application and Policy***, Vol. 12, No. 2.

- Fors, Martina and Alfredo Moren. 2002. "The Benefits and Obstacles of Implementing ICTs Strategies for Development from a Bottom-up Approach", ***Aslib Proceedings: New Information Perspectives***, Vol. 54 No. 3.

- Gallion, James and A. Andrew. 2000. "Comprehensive Model for the Factors Affecting User Acceptance of Information Technology in a Data Production Environment", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 60-12 B.

- Gilmore, Elizabeth .1998. "Lee Impact of Training on the Information Technology Attitudes of University Faculty", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 59-07 A.

- Hikme. 1999. "Neset Factors the Internet to Use Information Technology in Health Care Organizations: A Comparative study", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 61-01 A.

- Hornby, C. et al. 1992. "Human and Organizational Issues in Information Systems and Development", ***Behavior & Information Technology***, Vol. 11, (3).

- Idrees, Mohamed .1999. "The Bureaucratic Decision Making Quality and the Use of New Technology in Saudi Arabia (Information Technology)", ***Dissertation Abstracts Informational***, Vol. 60-08 A.

- Jeffery . 1999. "E-government Conference Sets the Tone for the future". ***Government Finance Review***, Vol. 14, No. 4.

- Malcolm, Rosario .2001. "Electronic Government of Boost for Civil Service", ***Business Times***. Kwela Lumpur, Sep. 10.

- Marakos, et al. 2001. "Revising Public Information Management for Effective E-government Services" . ***Information Management***, Vol. 9, No. 4.

- Marcolin; Barbara and Lynn. 1994. "The Impact of Users' Expectations on the Success of Information Technology Implementation", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 55-09 A.

- Schroeder; Johnny and Curtis .2001. "The Effects of Self Efficacy, Outcome Expectancy, Ease of Use, and Usefulness on Jop Performance Evaluating the Role of Information Technology", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 39-06.

- Shiffer Michael .1999. "Planning Support Systems for Few Income Communities", In: ***High Technology and low Income Communities***, Eds. D. Schon B. and Sanyal. Cambridge MA the MIT Press.

- Shi, Wenho .2002. "The Contribution of Organizational Factors in the Success of E-government Commerce", ***International Journal of Public Administration***, Vol. 25, No. 5.

- Southern, Alain .2001. "How, Where, Why and When Information Technologies are Seen as a Regeneration policy", ***Informational Journal of public sector Management***, Vol. 14, No. 5.

- Steers, R.M and L.W. Pater. 1993. ***Motivation and work Behavior***. N.Y: McGraw-Hill Book Inc.

- Tremblay; Denis and Richard. 2000. "Resistance to Information Technology: A Psychosocial Explanation", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 61-07 A.

- Pijpers; Augustinus and Gerardus. 2001. "Maria, Senior Executives Use of Information Technology: An Examination of Factors Influencing Managerial Beliefs, Attitude and Use of Information Technology", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 63- 01 C

- Pliskin N. and T. Romm. 1993. Lee, A. & Weber Y., "Presumed Versus Actual Organizational Clure: Managerial Implications for Implementations Systems", ***The Computer Journal***, No 36.

Organizational Environment and Requirements of Applying Electronic Management in Different Organizations Nature and their Organizational Levels

Dr. Eman Saleh Hassan Abd El-Fattah

Assistant Professor - Business Administration Dept.
Faculty of Commerce, Port-Said
Suez Canal University - Egypt

Abstract

The objective of this research is to determine whether there are differences in the nature of organizational environment that is necessary for applying electronic management's success in different organizations nature and their organizational levels.

The research presents four main hypotheses. They emphasis a statistical difference among the opinions of the sample regarding the elements of organizational environment necessary for applying electronic management. This depends on differences in organizations nature and their organizational levels. Furthermore, there is a statistical difference among the opinions of the sample in ranking the requirements of applying electronic management in the light of different organizations nature and their organizational levels.

The research is based on a questionnaire that is distributed on 87 organizations 48 organizations in the governmental sector and 39 organizations in the private sector. The questionnaire involves 21 questions regarding the elements of organizational environment necessary for applying electronic management and the requirements of its success. It is used a number of statistical methods to identify the statistical differences. For instance, it is used (F) test, means and variance analysis.

The important findings are: there is no difference between governmental sector and private sector regarding the elements of organizational environment necessary for applying electronic management. Further, there is a variance among organizational levels around the elements of organizational environment. Finally, there is a variance around the ranking of the requirements of electronic management between employees in both governmental and private sectors.

ملخصات الرسائل الجامعية

جائزة الشارقة
لأفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية
في الوطن العربي 2007

برعاية ودعم كريم من سمو الشيخ الدكتور/ سلطان القاسمي عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة، تم في السادس والعشرين من مارس 2008 تكريم الفائزين بـ "جائزة الشارقة لأفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية في الوطن العربي" عن عام 2007. وقد فاز بالجائزة الدكتور/ أحمد علي الراشد من كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة بالعراق. وذلك على أطروحة الدكتوراه التي أعدها بعنوان: **"صياغة نموذج محاكاه على الحاسوب واستخدامه لتحسين أداء عمليات التفريغ فى موانئ العراق: دراسة حالة فى ميناء أم القصر".**

وفي احتفال خاص بجامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، تم تسليم الجائزة للفائز بحضور الأستاذ الدكتور/ رفعت الفاعوري، مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، وصاحب السمو الشيخ سلطان القاسمي حاكم الشارقة، وسمو الشيخ عصام بن صقر القاسمي رئيس مكتب صاحب السمو حاكم الشارقة، والأستاذ عبد الرحمن الجروان مستشار الديوان الأميري ورئيس مجلس أمناء الجائزة.

ترجع أهمية الجائزة إلى الدور الذي تلعبه كليات الإدارة العربية في بناء الثقافة الإدارية فكرًا وممارسة، وفي رفد السوق العربي بالكوارد العربية الشابة المؤهلة جيدًا لسوق العمل ولتولي قيادة العالم العربي في المستقبل.

هذا وقد تقدم للجائزة هذا العام 19 باحث عربي من 15 جامعة عربية في ست دول عربية، هم: العراق، ومصر، والسعودية، وفلسطين، واليمن، والأردن.

وتتكون الجائزة من شهادة تقدير، وميدالية تذكارية، ومكافأة مالية قدرها 10,000 دولار أمريكي.

وتقدم المجلة العربية للإدارة في هذا العدد عرضًا لرسالة الدكتوراه الفائزة بالجائزة التي أعدها الدكتور/ أحمد علي الراشد من العراق.

صياغة نموذج محاكاه على الحاسوب
واستخدامه لتحسين أداء عمليات التفريغ فى موانئ العراق:
دراسة حالة فى ميناء أم القصر

د. أحمد على أحمد الراشد

قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والإقتصاد
جامعة البصرة – العراق

ملخص أطروحة الدكتوراه:

أصبحت الموانئ العراقية بعد حالة الإنفتاح الاقتصادى الحالى أكثر أهمية فى مساندة الاقتصاد العراقى وتثبيت قواعده الأساسية، وبسبب تدهور الوضع الاقتصادى للبلد فى العقود الثلاث الماضية وما آل إليه من تدهور فى الصناعات الوطنية وعرقلة عمليات التصدير، ومن ثم تنبع أهمية الدراسة من ضرورة البحث عن السبل والمعالجات الصحيحة لاستيعاب اكتظاظ فى السفن فى الموانئ، وقد إعتمدت الدراسة استخدام أسلوب المحاكاه لبناء نموذج على الحاسوب، يمكن الاستفادة منه فى تطوير عمليات التفريغ فى ميناء أم قصر، وتوظيفه فى بناء مجموعة من الخطط التطويرية المقترحة لعمليات التفريغ فى ميناء أم قصر.

وأجريت الدراسة فى الشركة العامة لموانئ العراق – ميناء أم قصر، حيث استهدف الفصل الأول للدراسة بناء رؤية كاملة ودقيقة لواقع حال نظام عمليات الشحن والتفريغ فى ميناء أم قصر، وقد أفضت هذه المرحلة إلى صياغة نموذج محاكاة أولى لنظام عمليات التفريغ فى الميناء. واستهدف الفصل الثانى للدراسة تطوير نموذج المحاكاة الأولى واختبار مصداقيته باستخدام الحاسوب. ثم اتجهت الدراسة ضمن الفصل الثالث للمحاكاة إلى حصر المشكلات التى يعانى منها واقع حال النظام والبحث فى السبل اللازمة لحلها، وقد خلص هذا الفصل إلى تطوير نموذج محاكاة الدراسة إلى نموذج محاكاة يمثل النظام المثالى لعمليات التفريغ. ثم تعرضت الدراسة فى الفصل الرابع للمحاكاة إلى مجالات تطوير بعض العوامل الحاسمة فى نظام عمليات التفريغ لميناء ام قصر من خلال اشتقاق مجموعة من نماذج المحاكاة الجديدة والتى يعتمد كل منها على تطوير واحد أوأكثر من العوامل الحاسمة المؤثرة فى النظام قيد الدراسة وقد توصل الفصل إلى اشتقاق مجموعة من نماذج المحاكاة واختبار مصداقيتها للتطبيق فى الواقع الفعلى للميناء.

وفى المرحلة الأخيرة ضمن الفصل الخامس والأخير، تم إختبار مدى قدرة النمـاذج المقترحـة للتطبيق فى الواقع الفعلى للميناء.

ثم خلصت الدراسة إلى بناء وتطوير نموذج المحاكاة (S.M.P.U.P.) الخاص بعمليات التفريغ فى الموانئ، كما إن تجارب المحاكاة الخاصة بتوظيف مجموعة من الخطط الإدارية المقترحة لتحـسين أداء خدمات العمليات التفريغ فى ميناء أم قصر، كشفت عن سلسلة ترابط أواصر تداخل بين العوامل الحاسمة فى النظام، وأكدت على ضرورة الأخذ فى الاعتبار قوة وتأثير تلك الأواصر عند تنفيذ عمليات تطويرية على أحد العوامل الحاسمة فى النظام، كما إن إعتماد عملية الكرى كخطوة أولى لتطوير نظام عمليـات التفريغ فى ميناء أم قصر سيؤدى بالنتيجة إلى نتائج عكسية تؤثر سلبًا على نظام عمليات التفريـغ فـى الميناء، ما لم يتم مسبقًا تطوير عوامل أخرى أكثر تأثيرًا فى النظام، وهذا وإن إيقاف رصيفين عن العمل سنويًا لأغراض إعادة التأهيل، لن يؤثر سلبًا على عمليات التفريغ، وإيقاف أربعة أرصفة عـن العمـل سنويًا لأغراض إعادة التأهيل، لن يؤثر سلبًا على المستوى الإجمالى للعمل فى الميناء.

أما التوصيات المتعلقة بحقل المعرفة فهى إن قدرة المحاكاة على بلـوغ الغايـة المنـشودة مـن استخدامها يتوقف على مدى القدرة على توفير رؤية منطقية ومترابطة لعناصر وأجزاء النظام تـساعد على بناء نموذج كمى يمثل النظام قيد الدراسة بصورة صحيحة ودقيقة، أوصت بأهمية ودور مرحلـة توليد الأرقام العشوائية المستخدمة فى المحاكاة، إذ يتحدد على أثرها مدى الدقة فى عشوائية النتائج فى تجارب نموذج المحاكاة، كما أن تمثل المحاكاة فى ميكانيكية تشغيلها، تجربة معقدة لـسحب العينـات العشوائية أثناء مراحل التجربة، لذلك فإن سلوك نموذج المحاكاة يعتمد بشكل كبير على نتائج عمليـة السحب العشوائى وكيفية تجميعها معا، كما أن نماذج المحاكاة مصممة لتدعم قدرات متخذى القرارات على حل المشاكل لذلك يجب التأكيد بدقة على إختيار ثباتها ومصداقيتها، وأخيرًا أن أهمية مـصفوفة التصميم كأداة للسيطرة على الظروف التجريبية، حيث تساعد على دراسة تأثير التغير فـى مـدخلات النظام على أداء المخرجات، والإدراك لمدى حساسية عامل من الخرجات للتغيير فى أحد المدخلات.

ويلاحظ أن الدروس المستفادة من الناحة التطبيقية، إمكانية تطوير قدرات المدراء فـى صـناعة قرارات إدارية صحيحة من خلال تطوير مهاراتهم فى استخدام أسلوب النمذجة بالمحاكاة، ومـن ثـم توجية الإهتمام نحوالدراسات التطبيقة والإداريين فى نماذج المحاكاة الإدارية كأسلوب غير متبع على المستوى المحلى، كما إن التوجه العام نحوالحوسبة فى مؤسسات الدولة يجب أن يعمل ضمن مقاييس دقيقة لجمع وتحليل البيانات.

والمجالات التى يمكن ان تستفيد من نتائج الدراسة كالتالى:

- بناء نموذج محاكاة لعمليات الشحن فى ميناء أم قصر، يختص بدراسة الدورة الأولى لعمليات الشحن والتفريغ فى الميناء والمتمثلة بالعلاقة بين الأرصفة وأساطيل النقل البرى.
- توظيف نتائج تشغيل نموذج محاكاة الدراسة لتطوير مرحلة جديدة لإدارة الموانئ فى العراق تعتمد استخدام أسلوب الذكاء الصناعى.
- استخدام نموذج محاكاة الدراسة (S.M.P.U.P.) فى إعداد دراسات جديدة لتطوير عمليات التفريغ فى بقية موانئ القطر.
- إمكانية تطبيق الدراسة على تنظيم إدارة العمليات الإنتاجية فى المصانع ذات الخطوط الإنتاجية متعددة المراحل.
- إمكانية تطبيق الدراسة على تنظيم إدارة حركة التعامل اليومى للعملاء فى المصارف.
- إمكانية تطبيق الدراسة على تنظيم حركة الاتصالات الهاتفية فى مراكز البريد والاتصال.

عــرض كـتــــاب

أساسيات وطــرق
البحث العلمي فى الإدارة
تأليف: الأستاذ الدكتور/ نعيم حافظ أبو جمعة



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
(جامعة الدول العربية)
القاهــرة، 2008

يهدف هذا الكتاب إلى عرض طرق البحث العلمي فى الإدارة وماتتضمنه من أساسيات (مبــادئ/ قواعد/ أصول) بحيث يلم بها القارئ العربى المهتم بهذا المجال أو الذى يعمل فيه، وبــصرف النظــر عن صفته (طالب/ باحث/ محاضر ... إلخ).

وتبرز أهمية هذا الكتاب من حقيقة أن كتب ومراجع طرق البحث العلمي فى الإدارة باللغة العربيــة محدودة – خاصة إذا ما قورنت بمثيلاتها المكتوبة بلغة أجنبية، أو بالمقارنة بالمراجع والكتــب العربيــة التى تناولت طرق البحث فى مجالات أخرى، وخاصة مجال العلوم التربوية.

وقد واجه مؤلف هذا الكتاب مشكلة تمثلت فى قلة هذه الكتب والمراجع فى أى وقت كان يطلــب منه تدريس مقرر فى مناهج/ طرق البحث العلمي فى الإدارة باللغة العربية سواء في مــصر أو فــي

بعض الدول العربية. كذلك، فإن العديد منها عادة ما يركز على مرحلة معينة أو أكثر مـن مراحـل البحث (مراحل العملية البحثية) بدرجة أكبر من غيرها من المراحل – لسبب أو لآخر. وبالتـالى، لا يكون هناك توازن فى أبعاد المعرفة أو المهارات المرتبطة بهذا الموضوع.

وقد حاول المؤلف تغطية الموضوعات المرتبطة بطرق البحث العلمى مع مراعاة التوازن بينهـا فى العرض، وبدرجة عالية من التركيز والاختصار غير المخل، والبساطة – دون تـسطيح ودون أن تكون على حساب العمق – بحيث يسهل على القارئ إستيعابها، وبصرف النظر عما إذا كان قد درس أو قرأ فى هذا المجال من قبل أم لا. ويمكن النظر إلى هذا الكتاب على أنه بمثابة مقدمة فـى طـرق البحث العلمي فى الإدارة. وبالتالى يمكن ان يلحقة مراجع/ إصدارات تتناول موضوعاته أو بعـضها بشكل أكثر تفصيلا و/ أو أكثر شمولاً.

ويستهدف هذا الكتاب عدة أنواع من القراء أو الدارسين الذين يمكن أن يستخدموه ويستفيدوا منه، وذلك على النحو التالى:

1- الطلاب الذين يدرسون مقرر طرق/ مناهج البحث العلمي فى الادارة فى كليات التجارة/ الادارة فى الدول العربية فى مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا.

2- الطلاب الذين يعدون رسائل الماجستير والدكتوراه فى الادارة بالجامعات العربية.

3- أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتدريس مقرر طرق/ مناهج البحث سـواء علـى مـستوى البكالوريوس أو مستوى الدراسات العليا بالجامعات.

4- أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بإعداد أبحاث فى الادارة بغرض الترقية لدرجة أعلـى فـى المسار الوظيفى لهم بالجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى التى يعملون بها.

5- المنظمات التى تقدم إستشارات إدارية للشركات والمؤسسات المختلفة فى العالم العربى، والتى تنطوى بدرجة كبيرة على إعداد بحوث ودراسات تطبق فيها طرق البحث فى الإدارة بشكل صحيح.

6- الباحثون والمهتمون بالبحث العلمى فى الإدارة بشكل عام.

وقد تم تقسيم الكتاب الى أحد عشر فصلاً. يتناول الفصل الأول عدداً مـن المفـاهيم والقـضايا الأساسية فى البحث العلمى فى الإدارة. ويعتبر ذلك تمهيداً لدخول القارئ/ الدارس إلى العملية البحثية أو مراحل البحث، وهو موضوع الفصل الثانى، حيث يتم عرض ومناقشة هذه العملية بدءا من تحديـد

مشكلة/ موضوع البحث، وحتى إعداد وكتابة التقرير النهائى له، وذلك بإختصار شديد، حتى تتكون لدى القارئ فكرة سريعة ومختصرة عما تتضمنه العملية البحثية. وفى الفصل الثالث، يتم عرض مشكلة وفروض البحث ومراجعة الأدبيات. أما الفصل الرابع، فقد تم تخصيصه لأنواع وتصميمات البحوث. وفى الفصل الخامس، يتم مناقشة أنواع ومصادر البيانات. أما الفصل السادس، فيتناول موضوع العينات. وفى الفصل السابع، يتم تناول تصميم قائمة الاستقصاء، بينما تم تخصيص الفصل الثامن لطرق جمع البيانات الأولية. ويتم تناول موضوع مراجعة وترميز وإدخال وجدولة وعرض البيانات فى الفصل التاسع، بينما يتم عرض ومناقشة أساليب تحليل البيانات فى الفصل العاشر. وأخيراً، يتم تناول التقرير النهائى للبحث فى الفصل الحادى عشر.

هذا، ويلاحظ أنه على الرغم من عدم تخصيص فصل مستقل للمتغيرات - وما يرتبط بها من قضايا - فقد تم الإشارة إليها و/ أو عرضها، وإعطاء أمثلة على كيفية قياسها في ارتباطها بموضوع معين من الموضوعات التي يتضمنها الكتاب، وذلك في أكثر من موضع فيه.

وعلى الرغم من أن من يقرأ / يدرس هذا الكتاب يفترض أن يكون لديه خلفية ولو بسيطة عن البحوث فى مجال الإدارة، بل فى الإدارة فى المقام الأول، فقد حاول المؤلف عرض العديد من الأساسيات فى مجال البحث العلمى فى الإدارة، بحيث تساعد فى سد بعض النقص فى خلفية بعض القراء/ الدارسين فيما يتعلق بهذا المجال. كذلك، فقد حاول مؤلف هذا الكتاب الإشارة إلى التجارب البحثية التى مر بها خلال مشواره البحثى، كلما أمكن ذلك، وربطها بالموضوع / الموضوعات التى يتم عرضها فى هذا الكتاب، وذلك حتى يتعرف القارئ / الدارس عليها، ويدرك أن ما يضمنه الكتاب من موضوعات ليس معرفة مجردة أو جوانب نظرية بحته وإنما يطبق فى الواقع العلمى. وقد وردت هذه الإشارات إما فى متن الكتاب أو فى القسم الخاص بالهوامش فى نهاية الفصل الذى ذكرت فيه التجربة البحثية للمؤلف.

ويتسم هذا الكتاب بعدد من الخصائص أهمها ما يلى:

1- الاستعانة بأمثلة لتوضيح المادة العلمية المعروضة - كلما أمكن ذلك.

2- ينتهى كل فصل بملخص، ثم المصطلحات المهمة التى وردت به، وعدد من الأسئلة بغرض المناقشة والمراجعة على المادة العلمية التى تم عرضها ومناقشتها بالفصل، ثم عدد من الأسئلة التطبيقية التى تختبر قدرة القارئ على تطبيق ما يحتويه الفصل من مادة علمية على مواقف فعلية أو تطبيقية.

3- يلى كل فصل الهوامش الخاصة به، والتى تحتوى - ضمن ما تحتوى عليه - على المراجع التـــى تم الاستعانة بها. ومع ذلك، فقد تم إعداد قائمة بعدد من المراجع المختارة فى نهاية الكتاب.

4- تجنب الخوض فى القضايا الجدلية والفلسفية فى مجال طرق/ مناهج البحث العلمـــي فـــى الإدارة، والتركيز على إستخداماتها وتطبيقها وتحقيق الفوائد منها، سواء كان ذلك على المستوى الأكاديمى أو على مستوى الممارسات الإدارية.

وفى النهاية، لا يسعنى إلا أن أحمد الله وأشكره على توفيقه لى كى أنتهى من تأليف هذا الكتاب. وأود أن أشكر كل من ساهم فى إتاحة الفرصة لكى يظهر هذا الكتاب بالصورة التى هو عليهـــا الآن. كذلك فإننى سأكون ممتناً ومقدراً لأى ملاحظات أو تعليقات من الزملاء الذين يمكن أن يستخدموا هذا الكتاب أو يقرأوه، أو من أى من القراء - بخلاف الزملاء - بحيث يسترشد بها إذا ما قدر أن تـــصدر منه طبعه ثانية، وذلك بهدف تحسينه والارتقاء بمستوى جودته.

بحوث باللغة الإنجليزية

جاهزية تكنولوجيا المعلومات والكفاءة التقنية في قطاع المستشفيات الخاصة في الأردن

أ. مها جاد الله
رئيس شعبة الجودة
مستشفى الأميرة بسمة التعليمي
وزارة الصحة

د. لؤي محمد صالحيه
أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك
المملكة الأردنية الهاشمية

د. جمال داود أبو دولة
أستاذ مشارك – قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك

الملخص:

تمثل تكنولوجيا المعلومات بعداً أساسياً في مجال أعمال المنظمات الحديثة سواء الخاصة منها أو العامة. ولقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات دورها المحوري في تحسين أداء هذه المنظمات وخصوصاً في مجال زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ولا يستثنى من هذا النطاق المؤسسات العاملة في القطاع الصحي. وعليه عمد قطاع المستشفيات إلى زيادة استثماراته في مجال تكنولوجيا المعلومات؛ إيماناً منه بالدور المحوري سالف الذكر. وبالرغم من تباطيء قطاع المستشفيات في تبني تكنولوجيا المعلومات. إلا أن هذا الحال قد بدأ بالتغير. وعليه يأمل لهذا القطاع زيادة إنفاقه في مجال تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات في السنوات القليلة القادمة. وتعتبر كيفية تقييم جاهزية تكنولوجيا المعلومات وقدرتها على أداء دورها المحوري من القضايا الأساسية التي تواجه مخططي وصناع القرار في قطاع المستشفيات. وتحتاج عملية التقييم هذه إلى توفير أداة ملائمة لقياس مستوى جاهزية تكنولوجيا المعلومات في هذا القطاع وفقاً لأبعادها المختلفة. وعليه فإن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مدى الملائمة السيكومترية للأداة المطورة من قبل (Pare and Sicotte, 2001) *لواقع بيئة المستشفيات الخاصة في الأردن في مجال تكنولوجيا المعلومات.*

لقد بلغ عدد المستشفيات الخاصة والمشمولة في هذه الدراسة (23) مستشفى. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة ملائمة لواقع البيئة الأردنية وسياقها العام في مجال تقييم مستوى جاهزية تكنولوجيا المعلومات في قطاع المستشفيات الخاصة. حيث أظهرت هذه الأداة صدقاً وثباتاً مقبولين. وبناءً على هذا الدليل، يستطيع مسئولي التخطيط الإستراتيجي في قطاع المستشفيات الخاصة البناء على هذه الأداة واستخدامها بكل ثقة كأداة تحليلية لواقع جاهزية تكنولوجيا المعلومات في هذا القطاع، والمضي قدماً اتجاه الاستثمار فيه والإنفاق عليه. ولقد هدفت هذه الدراسة من جانب أخر إلى تحري العلاقة بين مستوى جاهزية تكنولوجيا المعلومات والكفاءة التقنية في قطاع المستشفيات الخاصة باستخدام أسلوب تحليل تطويق البيانات (DEA).

* تم تسلم البحث في فبراير 2007، وقُبل للنشر في يونيو 2007.

- Leil, L.; C.Lee & G. Tzeng. 2004. "Data Approach for Current & the Cross Period Efficiency for Evaluating the Vocational Education". ***Journal of International for IT and Decision Making***, 3 (2), 353-374.
- Manandhar, R. & J. Tang. 2002. The Evaluation of Bank Branch Performance Using Data Envelopment Analysis: A Framework. ***Journal of High Technology Management Research***, 13, 1-17.
- MOH. 2004. Available: ***http://www.moh.gov.Jo/***, Accessed on December, 2005.
- Nolan, R. 1973. Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis. ***Communications of the ACM***, 16(7), 399-405.
- Nolan, R. 1979. "Managing the Crisis in Data Processing". ***Harvard Business Review***, April, 115-126.
- Pare, G. & C. Sicotte. 2001. "Information Technology Sophistication in Health Care: An Instrument Validation Study Among Canadian Hospitals". ***International Journal of Medical Informatics***, 63 (3), 205-23.
- Piesse, J. & R. Townsend. 1995. "Measurement of Productive Efficiency in UK Building Societies". ***Journal of Applied Finance Economics***, 397-407.
- Rakich, J.; B. Longest & K. Darr. 1999. ***Managing Health Services Organizations***. (2nd Ed.). W.B. Saunders Company Publication.
- Raymond, L., & Pare, G., (1992). Measure of IT Sophistication in Small Business. Information Resources Management Journal, 5 (2), 2-16.
- Salhieh, L. & J. Abu-Doleh. 2004. "A Decision Making Framework for Jordanian Banking Sector: A DEA Approach". ***Yarmouk University Journal***, 20 (4a), 281-295.
- Sarkis, J. & S. Talluri. 2002. "Efficiency Measurement of Hospitals: Issues and Extensions. ***International Journal of Operation & Production Management***, 22 (3), 306-313.
- Sekaran, U, 2003. ***Research Methods for Business: A Skill Building Approach***. (4th Ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Sengupta, J. 1999. "A Dynamic Efficiency Model Using Data Envelopment Analysis". ***International Journal of Production Economics***, 62, 209-218.
- Valdmanis, V. 1991. "Sensitivity Analysis for DEA Models: An Empirical Example Using Public vs. Not-for-Profit Hospitals". ***Journal of Public Economics***, 48, 185-205.
- Wainwright, D. & T. Waring. 2000. "The Information Management and Technology Strategy of the UK National Health Services: Determining Progress in NHS Acute Hospital Sector". ***The international Journal of Public Sector***, 13 (3), 241-259.
- Young, J. 1993. "Continuous Quality Improvement (CQI): Partnership Drives Improvement, CQI at Park View Medical Center: Case study". ***Computers in Healthcare***, 14 (1), 24-36.

References

- Al-Shammari, M. 1999. "A Multi-criteria Data Envelopment Analysis Model for Measuring the Productive Efficiency of Hospitals". ***International Journal of Operation and Production Management***, 19 (9), 879-890.
- Barrie, N. 1995. "Added Value and Pricing with IT". ***MIS quarterly***, 19 (4), 449-463.
- Benbasat, I. et al., 1984. "A Critique of the Stage Hypothesis: Theory and Empirical Evidence". ***Communications of the ACM***, 27 (5), 476-485.
- Burke, D. & N. Menchemi. 2004. "Opening the Black Box: Measuring Hospital Information Technology Capability". ***Health Care Management Review***, July–September., 207-217.
- Carlsson, B. 1972. "The Measurement of Efficiency in Production: an Application to Swedish Manufacturing Industries in 1968". ***Swedish Journal of Economics***, 468-485.
- Chang, H., 1998. "Determinants of Hospital Efficiency: the Case of Central Government-Owned Hospitals in Taiwan". ***Omega International Journal***, 26 (2), 307-317.
- Charnes, A.; W. Cooper & E. Rhodes. 1978. "Measuring Efficiency of Decision Making Units". ***European Journal of Operational Research***, 2, 429-444.
- Devaraj, S. & R. Kohil .2003. "Performance Impact of IT: is Actual Usage the Missing Link". ***Management Science***, 49 (3), issue 3, 273-289.
- Galliers, R. & A. Sutherland. 1991. "Information Systems Management and Strategy Formulation: the Stages of Growth' Model Revisited". ***Journal of Information Systems***, 89-114.
- Grant, C. 1979. ***Hospital Management***. Churchill Livingstone, Longman Group Limited Publication.
- Greiner, L. 1972. "Evolution and Revolution as Organizations Grow". ***Harvard Business Review***, July-August, 37-46.
- Huffman, E. 1985. ***Medical Records Management***. (8^{th} Ed.). Physician's Record Company Publication.
- Hollas, D.; K. Macleod & S. Stan. 2002. "A Data Envelopment Analysis of Gas Utilities Efficiency. ***Journal of Economics and Finance***, 26 (2), 123-136.
- Isik, I. 2002. "Technical, Scale and Allocative Efficiencies of Turkish Banking Industry". ***Journal of Banking and Finance***, 26, 719-766.
- Jin-Li, Hu & Y. Huang. 2004. "Technical Efficiency in Large Hospitals: A Managerial Perspective". ***International Journal of Management***, 21 (4), 506-513.

Several theoretical and practical implications follow. From the perspective of theory advancement, we provided additional evidence of the generalizability of Pare and Sicotte (2001) instrument and its administration to hospitals' administrators in Jordan. Although the instrument retained its psychometric properties in this application, these results cannot be generalized to all international applications without further testing.

From a pragmatic perspective, this instrument may be used to evaluate the impact of information technology on hospital performance. Also, hospitals' administrators may use this instrument as a readiness assessment tool where they can pinpoint their level of IT sophistication, and accordingly plan their IT strategy.

Several areas remain for future research. It would be useful in future research to study the effect of hospitals' variables such as ownership, size, location, and involvement in teaching activities and investigate the effect of IT infrastructure on the sophistication level. Another vein may be performed to test the nature of the relationship between IT sophistication level and hospitals' performance. Finally, this study pointed to the fact that there is a need to develop additional inputs and output variables in order to calculate technical efficiency that reflect the technological and integration dimension of IT sophistication.

In conclusion, the primary contribution of this study is two-fold. First, validate Pare and Sicotte (2001) instrument which added to its generalizability. Second, we pinpointed to the existence of a relationship between IT sophistication and hospitals' performance.

Multiple Regression analysis were used to assess the significant relationship between the dependent variable of technical efficiency (TechEff) and the pool of the following independent variables of functional sophistication: "Patient Management (PCFA), Clinical Support (CLSAF), and Administrative Activities (ADMFF)". Figure 2 reports the findings of this analysis after deleting unusual observations from the sample. The full model was significant as indicated by the overall F statistics at $\alpha < 0.05$, and the three factors explained 54.4 percent of the total variances. The regression analysis also suggests that only the variable of "Clinical Support (Laboratory, Radiology and Pharmacy)" does have a positive and significant effect on technical efficiency scores at $\alpha < 0.05$. The remaining independent variables do not have significant effect on technical efficiency.

```
The regression equation is
TechEff = 0.524 - 0.0160 PCFA + 0.0712 CLSAF + 0.0124 ADMFF

Predictor        Coef     SE Coef         T        P
Constant      0.52431     0.08031      6.53    0.000
PCFA         -0.01605     0.01369     -1.17    0.258
CLSAF         0.07124     0.01965      3.63    0.002
ADMFF         0.01243     0.01505      0.83    0.421

S = 0.1007      R-Sq = 61.6%     R-Sq(adj) = 54.4%

Analysis of Variance

Source           DF         SS         MS        F        P
Regression        3    0.26022    0.08674     8.55    0.001
Residual Error   16    0.16227    0.01014
Total            19    0.42249
```

Figure (2)
Regression Analysis Results

8- Implications and Conclusion:

The research presented here was motivated by the recognition that information technology is increasingly becoming a core component of hospital work, and each hospital has to conduct an IT readiness assessment to evaluate IT strengths and weaknesses, the technological devices and software applications used to support hospitals' core activities and the integration of these applications.

Name	Technical efficiency	Rank
H15	95.34%	15
H16	83.97%	17
H17	100.00%	9
H18	100.00%	6
H19	100.00%	1
H20	100.00%	2
H21	100.00%	3
H22	100.00%	7
H23	100.00%	4

7- Fourth Objective:

Our final objective requires investigating the correlation between IT sophistication and technical efficiency in the targeted hospitals. As shown in Table 9, the results revealed that there is a statistically significant positive correlation at ($\alpha < 0.05$) between the overall IT sophistication. Also, the results revealed that there is a statistically significant positive correlation at ($\alpha < 0.05$) between the functional sophistication dimension and technical efficiency. The latter significant correlation could be explained due the utilization of specific inputs and outputs variables in calculating the technical efficiency. The selected inputs and outputs are standard indicators used by managers and decision makers to measure the efficiency of hospitals' core activities. In other words, the selected variables (inputs and outputs) had measured the technical efficiency of different hospitals' core activities, which were represented by the functional dimension in our study. Accordingly, the findings that there is no significant correlation between technological, integration sophistication and technical efficiency could be due to the fact that no inputs or output variables were used in this study to measure efficiency of using emerging technological or integration devices or applications in hospitals.

Table (9)
Correlation between IT Sophistication and Technical Efficiency (N = 23)

Items	Correlation	p-value
Functional Sophistication	0.466	0.025
Technological Sophistication	0.285	0.185
Integration Sophistication	0.319	0.138
Overall IT Sophistication	0.422	0.045

	IT Sophistication							
	Functional		Technological		Integration		Total	
Clinical Support	5.03	1.72	1.58	0.83	2.19	1.22	2.85	1.16
- Laboratories	5.87	2.04	2.24	1.58	2.196	1.33	3.38	1.42
- Radiology	3.67	2.24	1.19	0.62	1.87	1.20	2.27	1.06
- Pharmacy	5.53	2.30	1.32	0.55	2.50	1.41	2.93	1.38
Administrative	5.33	2.12	1.98	1.17	3.06	1.68	3.69	1.60
- Financial Resources	5.99	2.26	--	--	3.98	2.31	5.00	2.01
- Human Resources	5.15	2.407	2.70	1.98	2.26	1.28	3.22	1.72
- Materials Management	4.86	2.57	1.26	0.62	2.96	2.03	2.86	1.59
Total	**4.43**	**1.71**	**1.59**	**0.69**	**2.82**	**1.49**	**3.15**	**1.30**

6- Third Objective:

Our third objective requires measuring hospital technical efficiency using data envelopment analysis (DEA). This study is concerned only in using DEA methodology to calculate technical efficiency and interested readers about the methodology can review (Charnes et al., 1978; Valdmanis, 1991; Al-Shammari, 1999; Sarkis et al., 2002; Leil et al., 2004; Salhieh and Abu-Doleh, 2004) for more insights. Table 8 presents the results of hospital technical efficiency and relative rank using super-efficiency (Sarkis and Talluri, 2002).

Table (8)
Hospitals' Technical Efficiency

Name	Technical efficiency	Rank
H1	100.00%	11
H2	55.09%	23
H3	82.44%	18
H4	67.99%	20
H5	100.00%	8
H6	56.36%	22
H7	72.41%	19
H8	100.00%	10
H9	65.13%	21
H10	84.39%	16
H11	99.43%	13
H12	100.00%	5
H13	95.81%	14
H14	100.00%	12

5- Second Objective:

Our second objective is to develop an IT sophistication profile of Jordanian private hospitals. The IT sophistication profile of the targeted hospitals is based on the three dimensional constructs (functional, technological, and integration) and overall sophistication as shown in Table 7. Looking first at the functional sophistication, patient management processes are well supported by computer-based applications. However, more sophisticated systems that support patient care are moderately supported by computer-based applications. But, Laboratories and pharmacy activities are well supported by computer-based applications as well as administrative activities. In overall, functional activities of private hospitals in Jordan are moderately supported by computer-based applications. Second, the results clearly indicate that private hospitals in Jordan still exhibit a low level of technological sophistication. For instance, bar coding to track medical records and scanning of medical records are not available to support the management of patients in most hospitals. In the clinical support departments, bar coding and electronic reporting of test results to medical are somewhat used in laboratories. Third, the results reveal somewhat low level of sophistication in regard to systems integration. Patient management systems, emergency, and financial resources are moderately integrated with their own and other computerized systems. In short, from the results of this study, we can give an interesting profile of the extent of IT penetration and sophistication in Jordanian private hospitals. As shown in Table 7, findings suggest high-moderate level of functional sophistication, a low level of technological sophistication, and a somewhat low level of integration sophistication.

Table (7)
IT Sophistication Profile of Private Hospitals in Jordan

	IT Sophistication							
	Functional		Technological		Integration		Total	
Items	μ	SD	μ	SD	μ	SD	μ	SD
Patient Management	5.95	2.18	1.19	0.63	4.22	2.32	3.76	1.48
Patient Care	2.92	2.10	1.47	0.618	2.77	1.70	2.32	1.43
- Physicians	2.750	2.014	1.55	0.67	2.54	1.69	2.28	1.33
- Nurses	3.09	2.59	1.50	0.80	2.13	1.69	2.19	1.54
- Emergency	3.02	2.38	1.57	0.97	3.70	2.67	2.62	1.85
- Surgery/OR	2.79	2.29	1.27	0.50	2.72	2.44	2.24	1.60

Table (5)
Content and Construct Validity of the Integration (Internal and External) Dimension

Correlation with	Integration Sophist.		Overall Sophist	
Scale (Avg.)	r	(p)	r	(p)
Patient Management Integration	0.834	(0.000)	0.858	(0.000)
Patient Care Integration	0.948	(0.000)	0.908	(0.000)
- Physicians Integration	0.710	(0.000)	0.711	(0.000)
- Nurses Integration	0.647	(0.001)	0.678	(0.000)
- Emergency Integration	0.813	(0.000)	0.748	(0.000)
- Surgery/OR Integration	0.820	(0.000)	0.756	(0.000)
Clinical Support Integration	0.878	(0.000)	0.809	(0.000)
- Laboratories Integration	0.889	(0.000)	0.821	(0.000)
- Radiology Integration	0.640	(0.001)	0.566	(0.005)
- Pharmacy Integration	0.889	(0.000)	0.839	(0.000)
Administrative Functions Integration	0.943	(0.000)	0.940	(0.000)
- Financial Resources Integration	0.805	(0.000)	0.827	(0.000)
- Human Resources Integration	0.840	(0.000)	0.854	(0.000)
- Materials Management Integration	0.905	(0.000)	0.863	(0.000)

Table (6)
Construct Validity for the IT Sophistication Measure

Correlation with	Functional Sophist.		Technological Sophist.		Integration Sophist.		Overall Sophist.	
	r	(p)	r	(p)	r	(p)	r	(p)
Functional Sophist.	--	--	0.769	(0.000)	0.834	(0.000)	0.856	(0.000)
Technological Sophist.			--	--	0.861	(0.000)	0.871	(0.000)
Integration Sophist.					--	--	0.970	(0.000)

Correlation with	Functional Sophist.		Overall Sophist.	
Clinical Support Processes Computerized	0.876	(0.000)	0.819	(0.000)
- Laboratories Processes Computerized	0.583	(0.003)	0.579	(0.004)
- Radiology Processes Computerized	0.650	(0.001)	0.669	(0.000)
- Pharmacy Processes Computerized	0.812	(0.000)	0.672	(0.000)
Administrative Functions Computerized	0.863	(0.000)	0.629	(0.001)
- Financial Processes Computerized	0.685	(0.000)	0.482	(0.020)
- Human Resources Processes Comput.	0.745	(0.000)	0.543	(0.007)
- Material Manag. Processes Comput.	0.839	(0.000)	0.628	(0.001)

Table (4)
Content and Construct Validity of the Technological Dimension

Correlation with:	Technological Sophist.		Overall Sophist	
Scale (Avg.)	r	(p)	r	(p)
Patient Management Technologies	0.682	(0.000)	0.462	(0.027)
Patient Care Technologies	0.885	(0.000)	0.798	(0.000)
- Physicians Technologies	0.512	(0.012)	0.578	(0.004)
- Nurses Technologies	0.879	(0.000)	0.731	(0.000)
- Emergency Technologies	0.835	(0.000)	0.716	(0.000)
- Surgery/OR Technologies	0.677	(0.000)	0.623	(0.002)
Clinical Support Technologies	0.902	(0.000)	0.796	(0.000)
- Laboratories Technologies	0.814	(0.000)	0.787	(0.000)
- Radiology Technologies	0.793	(0.000)	0.543	(0.007)
- Pharmacy Technologies	0.810	(0.000)	0.699	(0.000)
Administrative Functions Technologies	0.869	(0.000)	0.754	(0.000)
- Human Resources Technologies	0.820	(0.000)	0.725	(0.000)
- Materials Management technologies	0.674	(0.000)	0.539	(0.008)

B- Content Validity:

Content validity ensures that the measure includes an adequate and representative set of items that tap the concept (Sekaran, 2003). Content validity was tested for each core activity (patient management, patient care, clinical support, and administrative activities) by correlating each scale with its associated sophistication score (where $\alpha < 0.05$). These correlations were significant and satisfactory for the three sophistication dimensions (functional, technological, and integration). Looking through tables 3 to 5, we find that all core activities had significant correlations with their own IT sophistication score. These results ensure that the instrument includes an adequate and representative set of items that tap the IT sophistication construct.

C- Construct Validity:

Construct validity testifies to how well the results obtained from the use of the measure fit the theories around which the test is designed (Sekaran, 2003). Construct validity of an instrument can be established by correlating each core activity with the overall sophistication score (where $\alpha < 0.05$). These correlations were significant and very satisfactory for the three dimensions in every core activity as shown from table 3 to table 5. Construct validity was also tested by calculating inter-dimensions correlations and by correlating each dimension with the overall IT sophistication scale (Raymond and Pare, 1992). Table 6 present the construct validity results which establish the correctness of the measurement structure. These results give evidence for the construct validity of the measurement instrument.

Table (3)
Content and Construct Validity of the Functional Dimension

Correlation with	Functional Sophist.		Overall Sophist.	
Scale	r	(p)	r	(p)
Patient Management Process Computerized	0.774	(0.000)	0.628	(0.001)
Patient Care Processes Computerized	0.850	(0.000)	0.776	(0.000)
- Physicians Activities Computerized	0.772	(0.000)	0.750	(0.000)
- Nurses Process Computerized	0.779	(0.000)	0.661	(0.001)
- Emergency Activities Computerized	0.760	(0.000)	0.689	(0.000)
- Surgery/OR Processes Computerized	0.767	(0.000)	0.721	(0.000)

3-3- Demographics:

Only 23 hospitals agreed to participate in this study out of 31 hospitals among the three governorates. All returned questionnaires were usable for analysis. It was found that the greatest number of respondents had studied business administration and computer science (69.6%) as a field of specialization, followed by (21.7%) studied accounting/finance. About (56.5%) of respondents had a college diploma and (21.7%) had university degree. Also, it is obvious from the findings that the greatest numbers of respondents are of low experience (≤ 5 years) in the current position (52.2%), and in the current hospital (52.2%). Lastly, about half of the respondents (47.8%) are of low experience (≤ 5 years) in IT field, and only (34.8%) are of moderate experience.

4- Analysis and Results:

The following sections report the findings and interpretations in order to satisfy the study first objective, and all related statistics will be reported accordingly.

Our first objective states that "adopting and validating IT sophistication measurement instrument developed by Pare and Scottie (2001) in Jordanian settings. In order to satisfy the first objective and test the "Goodness of data" collected, three major validation types will be adopted in this study; reliability, content validity, and construct validity.

A- Reliability:

Reliability of a measure is an indication of the stability and consistency with which the instrument measures the concept (Sekaran, 2003). Consistency can be measured through the inter-item consistency reliability test such as Cronbach's coefficient alpha (Sekaran, 2003), which measures the consistency of respondent's answers to all items in a measure (William and Donald, 1991). Table 2 present the reliability results for each sophistication dimension and overall sophistication, which generally establish the correctness of the measurement structure.

Table (2)
Reliability Measures of Sophistication Dimensions

Items	No. of Items	Cronbach's alpha
Functional Sophistication	11	0.9186
Technological Sophistication	35	0.9045
Integration Sophistication	19	0.9243
Overall Sophistication	65	0.628

- **Output measures:**
- ➢ Y1 = Emergency room visits (Total # of patients to ER within a year)
- ➢ Y2 = No. of admissions (Total # of inpatients within a year)
- ➢ Y3 = Patient days (Total admissions of inpatient care within a year)
- ➢ Y4 = Operations (Total number of operations within a year)

Table (1)
Input-Output Measures of Hospitals

Hospital	X1	X2	X3	X4	X5	Y1	Y2	Y3	Y4
1	5	47	18	46	148	5635	3748	13626	1729
2	11	98	59	93	70	7020	3442	13060	685
3	12	67	26	76	64	2823	3938	12885	1640
4	7	101	57	103	55	6002	4020	12060	735
5	5	23	17	47	66	5109	2260	5174	1212
6	10	57	20	59	68	8579	1327	2976	560
7	30	200	150	150	111	6750	8909	25601	1219
8	8	84	20	68	60	7868	5708	9712	4023
9	20	100	15	25	67	9125	1095	3833	731
10	5	40	20	50	48	6318	500	1753	1216
11	26	161	58	299	145	27934	10099	31255	5434
12	12	155	75	188	100	12534	10577	34248	5944
13	7	25	11	32	53	4800	2050	4100	415
14	47	421	153	290	342	50125	28627	100195	12190
15	19	202	37	252	108	27954	8618	21232	3754
16	160	401	169	171	252	22680	15782	58231	7883
17	3	65	15	25	103	7420	3480	4469	1278
18	5	50	25	45	38	9800	3212	12848	960
19	8	61	21	10	90	14600	3648	10579	365
20	25	100	25	120	60	31375	1350	2700	3752
21	12	125	19	31	60	17679	8091	15903	3810
22	11	105	23	51	68	16290	9455	15473	4343
23	4	74	14	56	80	9392	4050	12674	1314

The questionnaire consisted of two parts. The first involved demographic questions designed to solicit information about the respondent such as field of specialization, education degree, position, years of experience in current position, and years of experience in IT. The second part of the questionnaire was Pare and Sicotte (2001) instrument. This consisted of the computer-based applications that support the four core activities in a hospital and it was divided into four sections: patient management activities, patient care activities, clinical support activities, and administrative activities. Within each section, the three IT sophistication dimensions were measured (functional dimension, technological dimension, and Integration dimension). In the functional dimension, respondents had to elect the different computer applications used to perform the core activities performed in the different units of interest. Then "Normalization" was used to convert this scale to 7-point scale for consistency of measurements. But in the technological and integration dimensions, a 7-point likert scale was used to measure these two dimensions. Respondents were asked to rate their opinion about the extent of use of technologies (technological dimension), and the extent to which core activities were integrated to each other or other external computerized systems (integration dimension). The exact form of the questionnaire used in this study is available upon request from the authors.

Reviewing the existing literature on hospital efficiency (Jin-Li and Huang, 2004; Sarkis and Talluri, 2002); Al-Shammari, 1999, and Chang, 1998), five input and four output variables have been chosen in order to estimate technical efficiency using DEA methodology. These inputs and outputs were identified from the American Medical Record Association (AMRA) which defines the hospital as a "health care institution with an organized medical and professional staff, with permanent facilities that include inpatient beds, that provides medical, nursing and other health-related services to patients" (Huffman, 1985). Accordingly, the input-output measures are as follows and as seen in Table 1:

– **Input measures (full-time employees):**

➢ X1 = # of Physicians and Dentists.

➢ X2 = # of Nurses and equivalents including Midwives.

➢ X3 = # of Paramedical persons (lab technicians, pharmaceutics, dietitians, physiotherapist and radiologists).

➢ X4 = # of Administrative staffers.

➢ X5 = # of beds.

patient days. Another important study to measure and evaluate the technical efficiency of hospitals using DEA methodology was done by Al-Shammari (1999) on Jordanian hospitals. In Al-Shammari study, the input measures were: number of beds, and full time equivalent employment of physicians, nurses, and health care personnel. The output measures were: the number of patient days, number of minor surgical operations, and number of major surgical operations. But Sarkis and Talluri (2002) had modified Al-shammari model to overcome some typological errors and possibly certain misrepresentations in his model.

3- Methodology:

3-1- Subjects:

The annual statistical report of the Jordanian ministry of health (MOH, 2004) was considered as the formal source to identify the study population as well as to gather the inputs and outputs of hospitals for calculating technical efficiency. The population of the study includes:

- All private hospitals of bed capacity more than 30 beds,
- Acute-care hospitals of average length of stay (inpatient days) less than 30 days (Rakich et al., 1999),
- Hospitals located in the main three governorates (Amman, Irbid, and Zarka), because about 71.6% of Jordanian citizens are living in these governorates.

About 31 questionnaires were personally administered to the IT managers of the targeted hospitals in order to estimate the level of IT sophistication. Also, quantitative data about inputs and outputs were collected in order to estimate hospital technical efficiency (MOH, 2004).

3-2- Instrument:

Different steps were undertaken to apply the study instrument (the questionnaire). First, a cover letter from the researchers explaining the purpose of the study, and the questionnaire was directed to the hospital's directors and confidentiality was guaranteed. Second, Pare and Sicotte (2001) instrument was translated into Arabic language for better understanding. Finally, the questionnaires were administered personally to IT managers in each hospital and jointly verified the responses.

with fuller utilization of available inputs to achieve an optimum mix of outputs within the boundaries of feasibility in operations (Isik, 2002). Hospitals, just like other organizations, use resources to provide many types of services, which is a measure of output for healthcare organizations. Several measures of efficiency have been proposed, but the present study mainly deals with technical (productive) efficiency of hospitals. Technical efficiency means producing the maximum obtainable output from every possible input combination (Carlsson, 1972). It reflects the degree of slack in the utilization of the physical, financial and human resources (Leil et al., 2004). This study applies Data Envelopment Analysis (DEA) to measure the technical efficiency of Jordanian hospitals. DEA method is effective and has many advantages over other traditional methods such as performance ratios and regression analysis (Manandhar and Tang, 2002). DEA is a powerful aggregate method that utilizes multiple incomparable inputs and outputs of the organizations. The objective function of DEA is to maximize the ratio of weighted outputs to weighted inputs for a particular Decision-Making Unit (DMU). This ratio, for each DMU, is rated to have an efficiency score of one for efficient units, while less efficient units have scores of less than one. DEA helps to identify the relatively inefficient DMUs, the magnitude of these inefficiencies, compares them with best practice ones, and provides insights into ways to improve their productivity (Charnes et al., 1978).

Different studies has empirically tested DEA method in different sectors; including UK building societies (Piesse and Townsend, 1995), financial markets (Sengupta, 1999), vocational education (Leil et al., 2004), and natural gases utilities (Hollas et al., 2002). In health care sector, many researchers had utilized DEA to measure hospitals' technical efficiency (Valdmanis, 1991; Chang, 1998; Al-Shammari, 1999; Sarkis and Talluri, 2002). Valdmanis (1991) model is composed of multi-output, multi-input production variables. The inputs include: number of physicians, number of nurses, number of beds, and number of patient admissions. However, the outputs include type of treatment: acute in-patient days, intensive care inpatient days, number of surgeries, and number of ambulatory visits plus emergency room visits. Consistent with these ideas, Chang (1998) had identified four inputs which include full time equivalent employment of nurses and medical supporting personnel including ancillary service personnel, full time equivalent employment of general and administrative personnel including dietary and housekeeping personnel. The two outputs that were considered in Chang (1998) study are; the number of clinic visits (including emergency and outpatient visits) and the number of weighted

subsequent empirical research done by Burke and Menchemi (2004) had tried to use the stakeholder perspective to develop an instrument to measure IT capabilities in hospitals. They introduced the "Munificence" concept which is defined as a measurement of resource abundance and the resulting capacity to support growth. Eventually, Pare and Sicotte (2001) developed and validated a measurement instrument to indicate the level of IT sophistication in hospitals. According to Pare and Sicotte, IT sophistication construct consists of three measurable dimensions: functional, technological and integration dimensions.

2-1-1- Functional Sophistication Dimension:

Although, hospitals as healthcare institutions, provide health care but at the same time they have administrative activities as other organizations (Grant, 1979). The functional sophistication dimension represents the diversity of processes or core activities of the hospital being supported by computer-based applications (Pare and Sicotte, 2001). The core activities of a hospital are classified into four main categories; primary patient management, patient care, clinical support and administrative activities. The primary patient management and patient care activities cluster addresses the different observations, results of investigations and opinions of consultants. Clinical support services include laboratory, radiology, and pharmacy services. Finally, the administrative activities cluster is concerned with the effective management of the various hospital's resources such as; financial resources, materials resources, and human resources.

2-1-2- Technological Sophistication Dimension:

The technological sophistication reflects the diversity of the hardware devices used by the hospital. Technological sophistication can be grouped into five main emerging technological categories: office automation systems; human-computer interactions; storage and compression devices; data distillation systems; and connectivity devices.

2-1-3- Integration Sophistication Dimension:

The integration sophistication dimension is related to the extent with which computer-based systems can exchange information with each other internally (integration of core activities) and with external applications (the hospital partners).

2-2- Hospital Technical Efficiency:

The performance of any business is evaluated in terms of its efficiency in the use of its resources (Salhieh and Abu-Doleh, 2004). Efficiency is concerned

2- General Framework:

An integrative framework is proposed in this study linking the IT sophistication with hospitals' technical efficiency as illustrated in Figure 1. The first construct, IT sophistication, is a multi-dimensional construct which refers to the diversity of technological devices and software applications used to support hospital's different activities with consideration to the extent of systems integration (Pare and Sicotte, 2001). The second construct is the technical efficiency in hospitals. Technical efficiency reflects the effective usage of resources to provide many types of services (Isik, 2002).

2-1- IT Sophistication Construct:

The first trials of characterizing the information system capabilities in organizations were done by Greiner (1972). He discussed five phases of organizational development and growth which are; creativity or birth stage of an organization, direction, delegation, coordination, and collaboration. Each phase had periods of evolution (calm growth or no major events occur) and revolution (turmoil or managerial crises occur). But, the most significant set of efforts for conceptualization of IT characterization were done by Nolan (1973). Nolan had proposed "the four stages of Electronic Data Processing (EPD)", a growth model which was the first real efforts to present a framework for conceptualization of the sophistication concept. In 1979, Nolan had modified the four-stage growth model to encompass six stages which starts from the initial installation of the computer into the organization to mature management of data resources. Over the same period, a growing body of research articles questioned Nolan's maturity model. Benbasat and his colleagues (1984) had highlighted the importance of developing more sophisticated growth models. They used Nolan's growth model (1979) to develop maturity criteria. Also, Galliers and Sutherland (1991) reviewed Nolan's maturity model (1979) and criticized it. They emphasized the importance of developing more complex stages and dimensions associated with IT adoption than what Nolan explained. Their model was an attempt to synthesize a comprehensive model of IT maturity and growth which was suitable for all types of organizations (Wainwright and Waring, 2000). Following these efforts, Raymond and Pare (1992) had developed a measurement instrument to characterize IT in small manufacturing enterprises. Raymond and Pare (1992) had defined IT sophistication as a multi-dimensional construct which includes aspects that are related to technological support, information content, functional support, and IT management practices. Then, a

The objectives of the present study are: (1) determine whether the Pare and Sicotte (2001) instrument maintains psychometric stability in Jordanian settings; (2) develop an IT sophistication profile of Jordanian private hospitals as a sector; (3) measure hospital technical efficiency using data envelopment analysis (DEA); (4) determine whether the level of IT sophistication correlates to hospital technical efficiency.

The general framework of this study is presented in Figure 1. The proposed framework is composed of two main constructs; IT sophistication and hospitals' technical efficiency. The next section introduces a brief literature review of the proposed framework for the two main constructs. The methodology used in this study is detailed in section 3. Analysis and results are presented in section 4 in terms of the reliability and validity of the IT sophistication instrument in order to fulfill the first objective. Section 5 and 6 presents a profile of private hospitals in Jordan regarding their IT sophistication and their technical efficiency respectively. The link between the level of IT sophistication and technical efficiency is presented in section 7. Finally, section 8 presents limitations of this study, proposes recommendations, and pinpoints some implications for healthcare administrators.

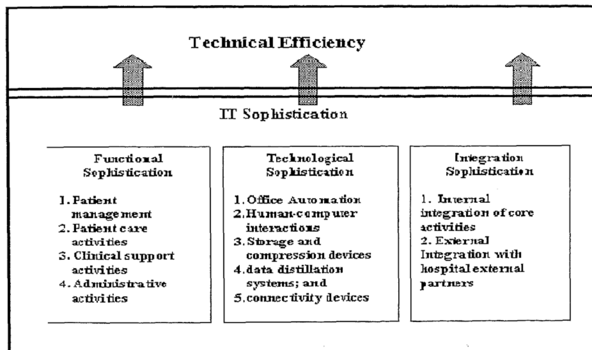


Figure (1)
IT Sophistication & Technical Efficiency Framework

1- Introduction:

Technological advances in information technology (IT) have been credited with improving organizational performance and the potential to increase productivity and quality of healthcare services in hospitals (Young, 1993; Barrie, 1995). Despite these and other advantages, hospitals lag other industries in IT adoption by estimated 10 to 15 years (Burke and Menchemi, 2004). For instance, several large hospitals still use paper-based information systems to execute their routine core activities.

However, this is rapidly changing and IT spending in the medical field is projected to increase significantly over the next few years (Burke and Menchemi, 2004). Hospitals have been increasing their investment in IT, primarily because of the belief that IT has a significant positive impact on hospitals' performance; i.e. technical efficiency (Pare and Sicotte, 2001). So, healthcare planners and managers are realizing that they have no other alternatives but to heavily invest in IT in order to deliver a high quality of care to patients while at the same time hold costs down. A crucial issue facing researchers and management information system (MIS) managers in hospitals is the necessity of conducting an IT readiness assessment that could assess their IT sophistication.

IT sophistication is a multi-dimensional construct which refers to the diversity of technological devices and software applications used to support hospitals' different activities with consideration to the extent of systems integration (Pare and Sicotte, 2001). IT sophistication includes aspects that are related to technological support, information content, functional support, and IT management practices (Raymond and Pare, 1992). Despite the fact that research results indicated a positive impact of IT adoption and usage on hospitals' performance (Young, 1993; Devaraj and Kohil, 2003), little efforts were done to characterize the level of IT sophistication in hospitals. This may be due to several reasons such as; healthcare IT is characterized as a series of standalone systems, little focus on providing a continuum of care, little attention for hospitals' information integration, and the rapid technological advances (Burke and Menchemi, 2004). One of the best efforts to characterize the level of sophistication of computer resources in hospitals was proposed by Pare and Sicotte (2001). They have developed and validated a measurement instrument to indicate IT sophistication in hospitals.

Information Technology Sophistication and Technical Efficiency in Jordanian Private Hospitals

Miss. Maha Jadallah
Manager of Quality Department
Prince Basma Teaching Hospital
Ministry of Health

Dr. Loay Salhieh
Assistant Professor
Business Admin. Dep.
Yarmouk University

Dr. Jamal Abu-Doleh
Associate Professor
Business Admin. Dep.
Yarmouk University

The Hashemite Kingdom of Jordan

Abstract:

Information Technology (IT) is pervasive in modern organizations whether they are private or public. Technological advances in IT have been credited with improving organizational performance and have the potential to increase productivity and quality of services and healthcare institutions are no exceptions.

Hospitals have been increasing their investment in IT, primarily because of the belief that IT has a significant positive impact on organizational performance. However, hospitals lag other industries in IT adoption. But, this is changing and IT spending in the medical field is projected to increase significantly over the next few years.

A crucial issue facing healthcare planners and decision makers in hospitals is the necessity of conducting an IT readiness assessment that evaluates strengths and weaknesses of implemented technologies and software applications in their hospitals, i.e. IT sophistication. In order to assess the level of IT sophistications in hospitals, there should be an instrument that can measure and characterize hospitals' information systems. Such instrument should be able to identify the IT dimensions and assess hospitals on each one of these dimensions.

This study focuses on the psychometric stability of the IT sophistication instrument by Pare and Sicotte (2001) when applied to Jordanian private hospitals. Using a survey of 23 hospitals, this research provides evidence that the instrument is a valid and reliable measure in Jordanian context. Given this evidence, hospital administrators can confidently use this instrument as a diagnostic tool in strategically planning their investment in information technology. This study also investigated the existence of a correlation between IT sophistication and hospitals' technical efficiency using Data Envelopment Analysis to calculate efficiency.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها في شهر كانون - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة في الإدارة ، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة في الوطن العربي.
- تعني المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التي تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة ، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

قيمة الإشتراك السنوي للأفـــراد (30) دولاراً أمريكيا.

قيمة الإشتراك السنوي للمؤسسات (50) دولاراً أمريكيا.

داخل وخارج جمهورية مصر العربية

(شاملة أجور البريد)

ملاحظات

- الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالي:
  ص.ب.2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية
- إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة ، سوف يضطرها اسفه إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها.

L

ARADO

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب2692 – بريد الحرية
مصر الجديدة – القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون: 202-22580006
202-24538934
فاكس: 202-24512799
arado@arado.org.eg

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً) ....

عنوان المشترك (مفصلاً) ....

....

عدد النسخ المطلوبة (   )   سنة الإشتراك

مرفقاً طياً شيك مصرفى رقم (   )   تاريخ : / / 20

بمبلغ (   ) دولار أمريكي ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد......... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

نرجو الإستمرار في إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه.

ARADO

التسويق من المنظورين العربي والأجنبي

MARKETING

ARAB AND FOREIGN PERSPECTIVES

تأليف : أ.د. نعيم حافظ ابو جمعه
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة الأزهر - القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي - سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية - وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، وبصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي **628** صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج . يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج. أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيراً، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق.

وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطـــوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر، ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.



ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 28 No. 1 2008



ISSUED BY:

ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)

THE LEAGUE OF ARAB STATES

CAIRO - EGYPT

ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

المجلد الرابع والعشرون العدد الثاني- ديسمبر (كانون أول) 2004

تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية



﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴾

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

قيمة الإشتراك السنوى داخل وخارج جمهورية مصر العربية :

(شاملة أجور البريد)

- (30 $) ثلاثون دولاراً أمريكياً للأفراد .
- (50 $) خمسون دولاراً أمريكياً للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفى بإسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية» بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسلات

توجه باسم :

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية

مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف : 2580006 (202) - فاكس : 4512799 (202)

e-mail: arado@arado.org.eg

www. arado.org.eg

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصاحبها ، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة

الرقم الدولي
المعياري للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الرابع والعشرون   العدد الثاني   ديسمبر 2004

سياسات ومعايير النشر
فى
المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر :

المجلة العربية للإدارة هى مجلة علمية مُحكَّمة متخصصة فى ميادين الإدارة، بما فى ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإدارى والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التى تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها ، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات ، ومراكز البحوث ، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة فى ميادين الإدارة فى القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التى تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية :
(1) بحوث تجريبية *Empirical* تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميدانى *Field*، أو تجريبى *Experimental*. *(2)* تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها فى العامل العربي. *(3)* تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، بإستخدام أساليب وأدوات المنهج العملي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. *(4)* دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. *(5)* تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة فى الإدارة والتنمية الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية . *(6)* تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسعهم فى فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر . *(7)* دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري ، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك ، تسمح سياسات النشر فى المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة :
(1) تعليقات / ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة . *(2)* تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت فى مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.
(3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية . *(4)* مخلص لرسائل عملية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها ، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه .

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر :

ينبغى التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر فى المجلة:

1 - ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلى *(Word 2000 , IBM)* ومرفق بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة ، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالى :

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب : *2692* بريد الحرية - الرمز البريدى *11736* - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكترونى : *arado@arado.org.eg*

2 - تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط .

3 - ينبغى أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين إنتهاء إجراءات التحكيم، أو إنتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الإشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

ينبغى الإلتزام بالإشتراطات الشكلية التالية فى إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

1 - **هيكل التقرير** : ينبغى أن يحوى تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية :

- صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث : واسم المؤلف ، ووظيفته ، واسم المؤسسة التى ينتمى إليها؛ وعنوانه الكامل : والهواتف والفاكسات.
- ملخص البحث ، باللغتين العربية والإنجليزية ، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل :
- مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
- عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث .
- الفروض أو المحاور أو التساؤلات .
- حدود البحث
- منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية : المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها ، ووسائل جمع البيانات ، وأساليب التحليل الاحصائى للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التى تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً ، فينبغى إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة ، والمصادر التى أعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
- النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة ، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
- الهوامش . - المراجع (المستخدمة والمذكورة فى المتن فقط).
- الملاحق (فى أضيق الحدود) .

2- **حجم التقرير** : ينبغى أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما فى ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة .

3 - **مواصفات الطباعة** : ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، وألا يزيد عدد الأسطر فى الصفحة الواحدة عن 25 سطراً ، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

4 - **طباعة الجداول والأشكال** : ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل ، وأن يعطى عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه فى أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار فى الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة .

5- الهوامش والمراجع :

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن . ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها فى المتن.

- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى أسم المؤلف الأخير (العائلة) . وسنة النشر ووضعها بين قوسين ، مثلاً (العلاق ، 1983) و (عابدين، وحبيب، 1987) و(Marshall, 1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من إثنين من المؤلفين للبحث الواحد ، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون ، 1983) ، و (Kaufman et al., 1986) . وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي : (القطان، 1987 ؛ التويجري ، 1988) و (Ferris & Porac , 1984; Locke, 1989) . وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق ، 50:1983) و (Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوى قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث .

- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث ، حسب الترتيب الهجائى لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.

- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات البيليوجرافية للمراجع كما فى الأمثلة التالية :

(أ) الكـــــتب :

الردادى ، محمد بن مسلم . إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 .

تريسى ، وليم ر. تصميم نظم التدريب والتطوير / وليم ر. تريسى ، ترجمع سعد أحمد الجبالي. الرياض : معهد الإدارة العامة، 1990 .

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2nd ed. New York: John Wiley, 1997.

(ب) فصل من الكتاب :

عيسى ، سوار الذهب أحمد . العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل . فى : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها / مكتب المتابعة ، المنامة ، البحرين : مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية ، 1987 . ص . 11-29 .

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In : Administrative Reform in the Arab World : Readings / edited by Nassir Al-Saiph, Amman : Arab Organization of Administrative Sciences, 1986, p. 313-329.

(ج) الدوريـــــات :

زيدان ، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات» . المجلة العربية للإدارة (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 21، ع2، 2001 . ص 39-94 .

PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger: "A Theory of Managed Trade" The American Economic Review, Vol. 80. No. 4 (Sep. 1990, p 770-795).

(د) أوراق المؤتمرات والندوات :

باطويح ، محمد عمر . «البحث العلمى الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية : دراسة نظرية تحليلية» . ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربى الثانى للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل 2002؛ الشارقة). القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ص 310.

Pickl, Viktor J. :The Ombudsman and Adminstrative Reforms" . Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/ 1986: Amman, Jordan) Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أستاذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي . وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب : (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير ، (2) التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي إجتازت الفحص والتقييم الأولي، (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير ، (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التى نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية : (1) قبول غير مشروط للنشر، (2) قبول مبدئى للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية، (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة، (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية . وتشمل معايير التقييم.

- قيمة البحث ومدى أصالته . والإسهام الذى يقدمه، علمياً وتطبيقياً .
- منهج وأسلوب البحث .
- نتائج البحث .
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع .

هيئة التحرير

محتويـــات العـــــدد

بحـــوث مُحكمـــة :

المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 2 – ديسمبر (كانون أول) 2004

تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي

"دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"

الدكتور/ فهمي خليفة صالح الفهداوي
أستاذ الإدارة العامة المشارك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة مؤتة

الأستاذ/ نشأت أحمد القطاونة
ماجستير إدارة عامة – جامعة مؤتة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفيلة، معان).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم تطوير استبانة خاصة تكونت من (64) فقرة لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، كما تم وضع ثلاثة أسئلة وست فرضيات.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات المبحوثة وعددهم (2444) موظفاً من الذكور والإناث، ضمن (18) دائرة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (700) موظف وموظفة. شكلت ما نسبته (28.6%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيانات على أعضاء العينة، فاسترجعت (631) استبانة شكلت ما نسبته (25.8%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.1541).

2- إن تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.3940).

---

* تم تسلم البحث في مايو 2004، وقُبِلَ للنشر في أكتوبر 2004.

3- هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي.

5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، الراتب، العمر).

6- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ما يأتي :

1- التأكـيد على ربط الجزاءات المادية والمعـنوية بمتطـلبات تحقـيق العدالة التنظيمية.

2- التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في جميع الإجـراءات والقرارات الإدارية، بما يرتقي بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

3- إعادة النظر في أساليب تقييم الأداء والابتعاد بها عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجاباً على انجذاب الموظفين نحو أداءٍ أفضل وولاءٍ دائم للمنظمات التي يعملون فيها.

4- أن تنهض الدوائر الإدارية المبحوثة للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والولاء التنظيمي عند أعضائها بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن.

1- الإطار العام للدراسة

1-1- مقدمة:

يُعدُّ موضوع العدالة التنظيمية Organizational Justice، من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية.

حيث إن العدالة التنظيمية تصبُّ في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية، إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية العامة، من منطلق كون العدالة التنظيمية، مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة.

ويبرز ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكوناً تفسيرياً، مع موضوع الولاء التنظيمي Organizational Commitment، بوصفهِ شعوراً وسلوكاً متحصلاً في الأبعاد والعلاقات والاستجابات المعبرة عن اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم، حيث إن الولاء التنظيمي هو الآخر من الموضوعات المهمة، التي نالت نصيباً واسعاً من الجهد البحثي والدراسي، حيال مضامين المدى النفسي والسلوكي وتحديد درجة اقتراب أو ابتعاد أعضاء المنظمة عن منظماتهم.

وتتجلى القيمة الحقيقية للمنظمات والأجهزة الإدارية العامة، من خلال قدرة إداراتها العليا وتوجهات قادتها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، وجعلها متطلبات ذات إمكانية مترسخة، قادرة على إظهار السلوكيات الإيجابية المستندة إلى قناعات المرؤوسين وما يؤكد ولاءهم التنظيمي فعلياً إزاء منظماتهم والأجهزة الإدارية التي ينتسبون إليها.

وتوافقاً مع هذا النهج السلوكي المطلوب، واستفادةً من المبررات الداعية إلى الارتقاء بالأداء التنظيمي في المنظمات الحكومية، فقد جاءت هذهِ الدراسة، لبحث العلاقة بين العدالة التنظيمية، من خلال تأثيراتها والتعرف على دورها الممكن في الولاء التنظيمي ضمن مراكز الدوائر الحكومية للمحافظات الأردنية في الجنوب، وتعزيز قدراتها الأدائية في المستقبل.

1-2- مشكلة الدارسة:

إن استشعار حالة التناقض بين أهداف المنظمة من جهة، وأهداف العاملين فيها من جهة أخرى، قد ولّد بعض الصراعات والآثار السلبية التي انعكست بدورها على صميم العلاقة الإيجابية بين المنظمة وأعضائها، وبالتالي على جودة الأداء وعلى طبيعة المخرجات التنظيمية، وهذا ما تشهدهُ – في كثير من الأحيان – المنظمات الإدارية المعاصرة، التي توصلت عبر تحليلها إلى أن المعالجات المحتملة والمطلوبة تكمن في إمكانية التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية وتحقيق أبعادها، والحرص على تأكيدها في قناعات الموظفين والعاملين، بما يضمن خلق التوازن والمقبولية بين الأعباء الوظيفية والامتيازات، وبين الجهود المبذولة وطرق التوزيع والاستحقاقات، وبالتالي بلورة التطابق في التوجهات الإنسانية والتنظيمية، بما من شأنهِ أن يبرز حالة قائمة من الولاء التنظيمي، التي يمكن تحديد أبعاده فعلياً وعملياً، كمطلب تحرص كل منظمة إلى الحفاظ على المستوى المتميز في درجاتهِ وانعكاساته عبر أنشطتها التنظيمية والسلوكية.

1-3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية والتطبيقية، في سدّ الحاجة المستمرة إلى الاستفادة من نتائج البحوث الميدانية والاستطلاعية، من قبل المنظمات المعنية، والوقوف عند الأطر والمحاولات المرجعية التي تؤهلها في معاجلة مشكلاتها وتفسير الوحدات التحليلية للأبعاد المؤثرة فيها، وذلك من خلال ربط الأفكار والنظريات الإدارية وإقرانها بالتطبيقات السلوكية والعملية.

كما تبرز أهمية الدراسة، بوصفها بداية منهجية في طريق البحث العلمي، سعياً لحل المشكلات المرتبطة بهذين المفهومين، ضمن إطار تحليلي ميداني، يُعبّر عن حقيقة الواقع الفعلي للأجهزة الإدارية المبحوثة في البيئة الأردنية، كما يوضح – وبدلائل ومؤشرات حقيقية – كل المتطلبات والجهود التطويرية التي يمكن إجراؤها لضمان تحسين الأداء التنظيمي والارتقاء في النشاط الإداري لبلوغ درجات إيجابية ملموسة.

1-4- أهداف الدارسة:

هدفت الدراسة أساساً إلى تحقيق ما يأتي من الأهداف:

1- تقديم المرتكزات النظرية والتأصيلية لمفهوم العدالة التنظيمية، ولمفهوم الولاء التنظيمي، وما يرتبط بهذين المفهومين من الخصائص والسمات.
2- التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية، وكذلك على أهمية أبعاد الولاء التنظيمي في الأجهزة الإدارية المبحوثة، فضلاً عن التعرف على دور المتغيرات الديموجرافية في أهمية كل متغير وبعد.
3- التعرف على حجم العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في الأجهزة الإدارية المبحوثة، ثم تحديد ماهية التأثيرات الناجمة عن هذه العلاقة.
4- تقديم بعض التفسيرات المهنية والعملية المصاحبة للمعطيات التحليلية، بما يتناسب مع الوضع البيئي للإدارة الأردنية عموماً وللدوائر المبحوثة على وجه الخصوص.
5- التقدم بتوصيات عملية للتعامل المستقبلي فيما يختص بموضوعي العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، لتكون حافزاً للمنظمات والأجهزة الإدارية المبحوثة وغير المبحوثة في تعزيز فاعليتها وقدرتها على الارتقاء والتطوير.

1-5- أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدارسة وأبعادها وهي:

- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين؟

- ما العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية – وبمختلف أبعادها – من جهة والولاء التنظيمي وبمختلف أبعاده – من جهة أخرى؟

1-6- فرضيات الدراسة:

حيث استخدمت الدراسة أسلوب فرض النفي الصفري والفرض البديل (Null and Alternative Hypotheses) بالشكل الذي يكون الإثبات هو الفرض البديل عن فرضية النفي الصفرية (HO) وشملت الدراسة الفرضيات الآتية:

الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء التنظيمي.

الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المؤثر.

الثالثة:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المستمر.

الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المعياري.

الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).

السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).

1-7-الأسلوب المنهجي للدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي الذي ينطلق من دراسة وتحليل الأبعاد النظرية لمضامين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي في سبيل بناء الإطار النظري والإطلاع على الدراسات السابقة، إلى جانب

البحث التحليلي الميداني الذي انطلق من الدراسة الاستطلاعية وإجراءات المسح الشامل لجمع البيانات التي تضمنتها الاستبانة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1-8- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الحكومية ضمن مراكز المحافظات الجنوبية (الكرك، الطفيلة، معان)، والبالغ تعدادهم الكلي (2444) عضواً، في ضوء إحصائيات أقسام شئون الموظفين للدوائر المبحوثة موزعين على (18) دائر حكومية، من كل محافظة من المحافظات المبحوثة وهي:

1- التربية	2- الصحة	3- الأحوال المدنية		4- الزراعة
5- المالية	6- الأراضي	7- الأوقاف		8- السياحة
9- الآثار	10- الشباب	11- العمل		12- الضريبة
13- الشئون البلدية	14- البريد والمواصلات			15- المياه
16- الأشغال	17- التنمية الاجتماعية			18-التجارة والصناعة

1-9- عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي بلغ تعدادها (700) عضو، وبما يشكل نسبة (28.6%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانات على عدد أعضاء العينة، فاسترجعت (631) استبانة بما نسبته (90%) من حجم العينة، وتم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (616) استبانة، وتشكل ما نسبته (25.2%) من مجتمع الدراسة الكلي و(88%) من حجم العينة.

1-10- أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة الملحق رقم (1) في قسمين هما:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموجرافية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الراتب، العمر، المستوى الإداري، الحالة الاجتماعية).

القسم الثاني: ويتضمن (64) فقرة ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:

1- الخيار (تنطبق دائماً) ويمثل (5 درجات) 2- الخيار (تنطبق غالباً) ويمثل (4 درجات).

3-الخيار (تنطبق أحياناً) ويمثل (3 درجات) 4- الخيار (تنطبق نادراً) ويمثل (2 درجة).

5- الخيار (لا تنطبق إطلاقاً) ويمثل (1 درجة).

وقد توزعت الفقرات الـــ (64) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، وهي:

- الفقرات من (1-40) وتقيس المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وهذه الفقرات، صاغتها الدراسة، عقب استقاء الأطاريح النظرية، حيال العدالة التنظيمية على وجه العموم، بحيث تمكنت الدراسة من الانطلاق منها كقاعدة مرجعية لمضمون العدالة التنظيمية، لتشمل الأبعاد المستقلة الخمسة للعدالة التنظيمية، وهي:

- الفقرات من (1-8) وتقيس البعد المستقل (العدالة التوزيعية)، كما أشارت إليها الاستبانة التي وضعها (Lee, 2000).
- الفقرات من (9-16) وتقيس البعد المستقل (العدالة الإجرائية) كما جاءت في الاستبانة التي وضعها (Niehoff and Moorman, 1993).
- الفقرات من (17-24) وتقيس البعد المستقل (عدالة التعاملات) كما تضمنتها استبانة (Rahim, 2000)

- الفقرات من (25–32) وتقيس البعد المستقل (العدالة التقييمية) حسبما تضمنتها استبانة (Greenberg, 1991).
- الفقرات (33–40) وتقيس البعد المستقل (العدالة الأخلاقية)، التي تضمنتها مدونات الأخلاق والسلوك (Codes of Ethics, conduct) في الإدارة (نجم، 2000).
- الفقرات من (41–64) وتقيس المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وهذه الفقرات صاغتها الدراسة، عقب استقاء مضامين الولاء التنظيمي من أصوله النظرية والدراسات السابقة، كما تضمنتها الاستبانة التي وضعها ماير وزملاؤه (Meyer et. al, 1993).

وقد توزعت هذه الفقرات، لتشمل ثلاثة أبعاد أساسية تابعة للولاء التنظيمي وهي:

- الفقرات من (41–48) وتقيس البعد التابع (الولاء المؤثر).
- الفقرات من (49–56) وتقيس البعد التابع (الولاء المستمر).
- الفقرات من (57–64) وتقيس البعد التابع (الولاء المعياري).

1–11– صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (50) موظفاً من أفراد العينة، بغرض التعرف على درجة وضوح فقراتها وفهمهم لها وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

1–12– ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (α = 0.9596)، ومعامل الثبات للمتغير المستقل(العدالة التنظيمية α = 0.9478) وللمتغير التابع (الولاء التنظيمي α = 0.9157) وجميعها قيم ثبات عالية يؤخذ بها ويعول عليها في مثل هذه الدراسات الميدانية.

1-13- المعالجة الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptiv Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

2- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لفحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها المستقلة والتابعة.

3-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده.

4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديموجرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات وأبعادها المستقلة والتابعة.

1-14- التعريفات الإجرائية:

العدالة التنظيمية (Organizational Justice): هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (Husem et. al, 1987).

الغدالة التوزيعية (Distributive Justice): هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة. (Folger and Konovsky, 1989)

العدالة الإجرائية (Procedural Justice): هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية (Moorman et al, 1998).

عدالة التعاملات (Interactional Justice): وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (Skarlicki and Folger, 1997).

العدالة التقييمية (Evaluational Justice): وهي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه. (الفهداوي، 2003).

العدالة الأخلاقية (Moral Justice): هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة (الفهداوي، 2002).

الولاء التنظيمي (*Organizational* Commitment): هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيّمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها. (Vandenberg and Lance, 1992) ويشمل الولاء التنظيمي الأنواع الآتية الممثلة له كأبعاد وهي:

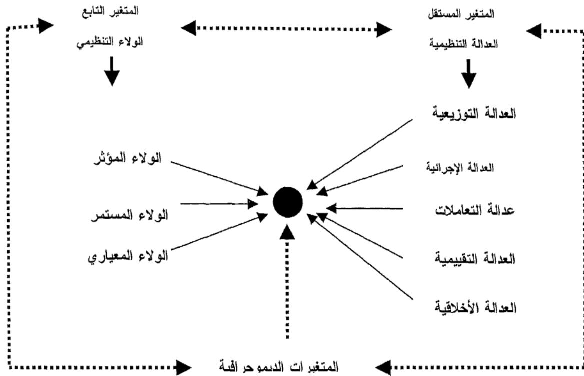
أ- **الولاء المؤثر** (Affective Commitment): هو مستوى إحساس الموظف وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة الفعّالة في النشاط الإداري. (Reichers, 1985)

ب- **الولاء المستمر** (Continuance Commitment): هو درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة، مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم المنظمة (Meyer et. al, 1993).

جـ- **الولاء المعياري:** (Normative Commitment): هو مستوى الالتزام الأخلاقي الذي يدفع الموظف الإداري إلى تبني قيّم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه ((Meyer et. al, 1993)

1-15- نموذج الدراسة:

يوضح النموذج أدناه متغيرات الدراسة، التي سيتم معالجة التأثيرات الحاصلة بينها، في إطار كلي وعلى مستوى الأبعاد، والنموذج من تصميم الباحثين:



نموذج يوضح متغيرات وأبعاد الدراسة

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الإطار النظري:

2-1-1- مضمون العدالة التنظيمية في الإدارة:

لقد تسمى الخالق تعالى بالعدل والعادل من بين أسمائه الحسنى، و ذُكرت مفردات اشتقاقية كثيرة حول العدالة في القرآن الكريم، كقوله تعالى:﴿ إن الله يأمر بالعدل والإحسان﴾ (النحل، 90)، وأيضاً: ﴿ هل يستوي هو ومن يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم﴾ (النحل، 76).

والعدل في الشريعة الإسلامية يشمل كل ميادين الحياة، كقيمة عليا، وكأساس للتعامل في المجتمع الإسلامي ضمن مختلف أوجه التعاملات، تحقيقاً لقوله تعالى في آية الأمراء والولاة: ﴿ إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل﴾ (النساء، 58).

وتجسدت العدالة في الإدارة الإسلامية من خلال أحاديث الرسول (ﷺ): "إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن، وكلتا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وماوُلّو". (الشوكاني، 1952)، وقوله (ﷺ): (عدل ساعة في حكومة خير من عبادة ستين سنة) (القُلعي، 1985).

وقد ترسخت مضامين العدالة عبر الخلافة الراشدية، فهذا هو الخليفة الثاني عمر (رضي الله عنه) في رسالته المشهورة لأبي موسى الأشعري، يكتب له حين ولاه القضاء على البصرة قائلاً: فإنه لا ينفع أن تحكم بحق لا نفاذ له، وآسي بين الناس في وجهك ومجلسك وعدلك حتى لا يطمع شريف في حيفك ولا ييئس ضعيف في عدلك (ابن الجوزي،1982)

وإنّ المتتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر، يجد أن هناك تركيزاً واسعاً على موضوع العدالة التنظيمية، من خلال دعوات كثير من العلماء الذين كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظرياتها ومداخلها. حيث أسبغت البيروقراطية البعد القانوني على العدالة في المنظمة، والمدرسة العالمية اتخذت من العدالة والمساواة مبدءاً من مبادئها، والمدرسة السلوكية أكدت على التوازن ودعت إلى التبادل العادل بين الفرد والمنظمة، حيث إن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى إقامة الصراع السلبي في المنظمة (Hodge and Anthony, 1998).

إنّ الدراسات التحليلية لمفهوم العدالة بشكل عام، كانت تفترض مسبقاً أن العدالة تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتملة على الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية، وقد بين كامبل (Campbell, 1990) أن العدالة والظلم والنزاهة والمحاباة، تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى، ولهذا فإن هناك أشكال متعددة للعدالة هي: (اقتصادية، سياسية، تعليمية، جزائية، اجتماعية).

وضمن حقل الإدارة، فإن إدارة شئون العاملين، دائماً تُقرُّ بأن هناك فروقاً أو فجوات بين إدراك العاملين والإدارة فيما يتعلق بقيام ووجود العدالة التنظيمية بمختلف صورها، لذلك فإنها تفترض بالنتيجة وجود صراع في توقعات العاملين وأهدافهم، وما تتوقعه منهم الإدارة أن تصبح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكلٍ من العاملين والإدارة في المنظمة (Beardwell and Holden, 2001)

وقد عرّف (Byars and Rue, 1997) أن العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. كما عرّف (Saal and Moore, 1993) العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جرّاء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. وعرَّف (Cropanzano and Greenberg, 1997) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات.

ويتضح من هذه التعريفات جميعها، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

إن الفكر الإداري المعاصر قد استفاد من توسيع نظرته لمفهوم العدالة التنظيمية، من خلال نظريات التبادل (Exchange Theories)، وذلك عبر توظيف أطاريح هومانز (Homans) عام 1961، حول السلوك الاجتماعي وأشكاله المتحققة عبر تصرفات الأفراد، بوصفهم مانحين المكافآت بعضهم لبعض، ويميلون إلى السلوك الذي يجدونه مجزياً بالنسبة لهم، ويقارنون بين قيمة أفعالهم وما يحصلون عليه، فضلاً عن أطاريح (Peter Blau) عام 1964، حول تأثيرات التبادل في الحياة الاجتماعية، لتشمل تحليلاً لجميع العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عمليات التبادل، في إطار الموقف العادل (الهواري و مصلوح، 1994).

بالإضافة إلى ذلك هناك نظريات اهتمت بقضية العدالة التنظيمية في المجتمع، وشكلت منطلقاً مهماً في بلورة النظريات السلوكية والتنظيمية في المنظمات الإدارية وهي: نظرية المساواة لآدامز (Adams) 1993، ونظرية المساواة الاجتماعية لفردركسون (Fredrickson) 1982، ونظرية العدالة لرولز (Rawls) 1971. (شحادة، 1416هـ).

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة، هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها، على أنها متغير مهم ومؤثر، في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية، ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، فضلاً عن أداء المنظمات (زايد، 1995).

وقد أشار جرينبرج (Greenberg, 1990) إلى أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي، يمكن أن يُفسّر للعديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

وتتضح أهمية العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة، من خلال المؤشرات الآتية:

أ- إن العدالة التنظيمية، توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة (Robbins et. al., 2000).

ب- إن العدالة التنظيمية، تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتخاذ القرار وترفد حالات النسبية في القرار بمعالم توضيحه واستجابات سلوكية، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، كما يتحدد في ضوئها نظام التظلم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة (خليفة، 1997).

ج- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي (Blader et. al, 2001).

د- إن العدالة التنظيمية، تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات،

حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية (Rahim, 2000)

هـ- إن العدالة التنظيمية، تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، خاصة ضمن بعد العدالة التقييمية، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة (زايد، 1995).

و- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدلل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي، خاصة بعد العدالة الأخلاقية (Vechio, 1981).

إن هذه الأهمية للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، تشكل ضابطاً توازنياً بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني، بشكل يُجسّد مبادئ العدالـــــــة (Principle of Justice) مثلما أوضحت كيلى (Kelly, 1994) أن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف، حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات، وإعطاؤهم فرصاً متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة، والتعامل مع قيمهم وما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم.

2-1-2- مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده:

الولاء التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً، بل يُستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية (الكايد، 1999).

فقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين فقد عرفه بوشانان (Buchanan, 1974) عام 1974 بأنه " اقتران فعّال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل، وقدم ثلاثة مرتكزات رئيسة يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: (الإحساس بالانتماء والمساهمة الفاعلة والإخلاص).

وعرف ستيرز (Steers, 1977) الولاء بأنه قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها. أما بورتر وزملاؤه (Porter et. al., 1974) فيعتبرون أن هناك ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي وهي: الشعور والإيمان القوي بالمنظمة، وقبول أهدافها وقيمـها والرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المنظمة، ثم الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

وينظر إلى الولاء التنظيمي بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيّم المنظمة وتبنيها". (العتيبي والسواط، 1997). وتكمن أهمية الولاء التنظيمي في أن المنظمات تسعى للحصول على ولاء الأفراد تجاهها، والإخلاص في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها. (المعاني، 1990). وقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث، أن هناك فوائد جمّة للولاء التنظيمي لدى العاملين، تجنيها المنظمات ومنها: (Steers, 1977).

أ- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

ب- يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.

ج- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

د- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يُحمّل المنظمة مزيداً من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

كما أشار كيث ديفز إلى أن للولاء التنظيمي دوراً مهماً قي رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون

وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، بما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات، والتراخي في العمل، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية، (ديفز، 1974).

وتتعدد أبعاد الولاء التنظيمي بسبب تعدد العناصر المكونة للمنظمات وهذه الفئات تشمل كما حددها ريتشرز (Reichers, 1985): الموظفين التنفيذيين والعملاء والمستفيدين والإدارة العليا والمواطنين عموماً.

أما ماير وزملاؤه (Meyer, et al., 1993)، فقد ميزوا بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع متأثر بالعدالة التنظيمية وهي: (الولاء المؤثر والولاء المستمر والولاء المعياري).

2-2- الدراسات السابقة:

لقد سعت الدراسة ومن خلال إجراء المسح المكتبي الشامل بمختلف وسائله، إلى تحديد الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة سواء ما كان منها ضمن البيئة العربية أو البيئة الأجنبية، وفيما يأتي عرض لأهم تلك الدراسات:

2-2-1 الدراسات العربية:

دراسة (الطحيح، و محمد، 2003) العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، من خلال استطلاع آراء (292) موظفاً في ثلاثة قطاعات مصرفية وعقارية واستثمارية، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد وجود علاقة إيجابية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي وإدراك المبحوثين للعدالة الإجرائية، بينما وجدت علاقة سلبية بين درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والعدالة التفاعلية، وأوصت الدراسة بدور القيم الحضارية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

دراسة (محارمة، 2000) حول مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، على عينة مكونة من (450) موظفاً ضمن (15) دائرة، وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر

الحكومية في المحافظتين المبحوثتين بالعدالة التنظيمية بجميع أنواعها، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة تعزى لمتغيرات، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، كما بينت الدراسة العوامل التي أدت إلى تدني مستوى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية.

دراسة (يوسف، 1999) حول تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، من خلال عينة حجمها (576) موظفاً في المؤسسات الحكومية والأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة ومستوى العائد المادي الفعلي يؤثران بشكل معنوي في الولاء التنظيمي، وإلى أن الرضا عن العدالة الخارجية والعدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة، يؤثران تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي.

دراسة (حمودة، 1999) حول حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية، على عينة من (246) عضواً من المشرفين ورؤساء المكاتب والأقسام والمديرين في جامعة الكويت، وأشارت النتائج إلى أن هناك أثراً للفروق النفسية بين الأفراد في النظر إلى العدالة وللعوائد الوظيفية، مثل تلبية الطموح والمرتب المجزي والتقدم والترقية والظروف المادية وقيمة الذات والثقة بالنفس وتقدير الرؤساء، وإن كانت هذه الفروق لا تُركز على أهمية العوائد ككل، وأن رغبات المبحوثين تكاد تكون متساوية في تفضيل العوائد الوظيفية.

دراسة (العجمي، 1998) حول تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، على عينة حجمها (500) موظف من خمس منظمات حكومية كويتية، تم اختيارها عشوائياً كجهات حكومية تخضع لقانون الخدمة المدنية الكويتي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، بينما لم يكن هناك تأثير لإحساس العاملين بعدالة التوزيع على مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين.

دراسة (زايد، 1995) حول تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، عبر عينة في القطاع المصرفي ودائرة الماء والكهرباء في مدينة أبو ظبي، وبتعداد (768) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة كانوا أكثر إحساساً بعدالة التعاملات من إحساسهم بعدالة الإجراءات، وانهم كانوا أقل إحساساً بعدالة التوزيع، وإلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر بشكل إيجابي على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، كما بينت الدراسة وجود علاقات إحصائية بين المتغيرات الديموجرافية وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

دراسة (جاب الله، 1991) حول محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم وتقييم الأداء، على عينة مكونة من (128) عاملاً في قطاع الغزل والنسيج في مصر، وأشارت النتائج إلى أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم التقييم المطبقة، تؤثر إيجابياً في مستوى الرضا عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة، من خلال إبداء الرأي وحق الاعتراض على تلك النظم، فضلاً عن أن ثقة العاملين، تزداد كلما زاد شعورهم بأن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والتوزيعية.

2-2-2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Fok, 2000) حول العلاقة بين الإحساس بالعدالة وقوة حاجة النمو وسلوك المواطنة التنظيمية والمخرجات المدركة في البيئة النوعية، على عينة من المحاسبين الإداريين والمتخصصين عددها (85) من الأعضاء، ضمن منظمات متعددة في مدن الشمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية تصاعدية بين الإحساس بالعدالة وقوة الحاجة إلى النمو وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال الارتباط مع المخرجات التي يدركها المبحوثون، وتعتمد العلاقة على ارتباط الإدراك الإيجابي للمبحوثين بمدى المخرجات التي يحصلون عليها.

دراسة (Rahim, 2000) حول التعرف على العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية، والأساليب المستخدمة في مواجهة الصراع والتضارب وإدارة النزاع مع المشرفين، ضمن عينة تعدادها (202) من الأعضاء وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات، لها تأثير ايجابي واضح في أساليب

إدارة النزاع (التعاون، والمساومة، والتجنب)، وأن العدالة في التعاملات، لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع.

دراسة (Lee, 2000) حول العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء والمرءوسين والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل للعاملين ضمن عينة حجمها (562) عضواً في (4) فنادق تتبع إدارياً لشركة واحدة، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي، وإن هناك أثراً للعدالة الإجرائية على دوران العمل، وثمة دور رئيس للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقات بين الرئيس والمرءوسين.

دراسة (Hendrix et al., 1998) حول تأثيرات العدالة الإجرائية والتوزيعية على التنبؤ بعوامل دوران العمل، على عينة مكونة من (310) أعضاء يعملون بدوام كامل في خطين إنتاجيين للنسيج في جنوب شرق الولايات المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة في ضوء أبعادها الإجرائية والتوزيعية وبين التنبؤ بعوامل دوران العمل والتي تتمثل في الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وأداء الفريق، والحافزية، وفي أن العدالة الإجرائية أكثر ارتباطاً مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وأداء الفريق، بينما كانت العلاقة ضعيفة بين العدالة التوزيعية وبين عوامل التنبؤ بدوران العمل ككل.

دراسة (Egan, 1994) حول تحديد العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومستويات أدائهم الوظيفي، على عينة مكونة من (362) مديراً ومشرفاً، ضمن عشر شركات صناعية، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية ترتبط بدرجة قوية وإيجابية مع أداء المبحوثين لمهامهم الإدارية، وأن العدالة في التعاملات، هي الأخرى ترتبط بدرجة قوية إيجابية مع أداء المبحوثين لمهامهم الإدارية، وهذه المعطيات في العلاقات، قد دلّت على أن لها دوراً كبيراً في العلاقة والتأثير الواضح على درجة ونسبة ارتفاع الولاء التنظيمي لدى المبحوثين.

دراسة (Niehof and Moorman, 1993) حول التعرف على دور العدالة التنظيمية، عبر تحليل العلاقة بين فاعلية أساليب الرقابة المعمول بها والولاء التنظيمي، على عينة من (213) موظفاً بالإضافة إلى (11) مديراً إدارياً عاماً، ضمن إدارة شركة أمريكية كبيرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، والموظف الإداري يشعر بالولاء التنظيمي المتزايد، كلما شعر بوجود العدالة التنظيمية، مما ينعكس على إدامة العلاقة التي تربطه مع منظمته، وأن العدالة التوزيعية والإجرائية المتحققة، تعتبر من الدعامات المهمة في قيام الولاء التنظيمي لدى المبحوثين في المنظمة.

دراسة (Farh et al., 1990) حول التعرف على أثر خصائص الوظيفة وعدالة القائد الإداري على سلوكيات المواطنة التنظيمية، على عينة مؤلفة من (195) عضواً من العاملين في وزارة المواصلات التايوانية، وتوصلت الدراسة إلى أن عدالة القائد الإداري وخصائص الوظيفة الإدارية، يمثلان عاملين أساسيين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث إن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بعدالة القائد، وتعتبر درجة الرضا الوظيفي عند المبحوثين مرتبطة في قياس مدى العدالة والمواطنة عندهم.

3- تحليل بيانات الدراسة الميدانية

3-1- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

يوضح خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموجرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنـــس	ذكور	448	%72.7
	إناث	168	%27.3
المؤهل العلمي	دون التوجيهي	83	%13.5
	توجيهي	181	%29.3
	دبلوم	154	%25
	بكالوريوس	168	%27.3
	شهادة عليا	30	%4.9
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	23	%3.7
	مساعد مدير	25	%4.1
	رئيس قسم	145	%23.5
	رئيس شعبة	28	%4.5
	موظف	395	%64.2
الخبـــرة	5 سنوات فأقل	122	%19.8
	6-10 سنوات	170	%27.6
	11-15 سنة	156	%25.3
	16-20 سنة	98	%15.9
	21 سنة فأكثر	70	%11.4
الـــراتـــب	أقل من 200	364	%59.1
	201-300	176	%28.6
	301-400	46	%7.5
	401-500	13	%2.1
	500 فأكثر	17	%2.7
العمـــر	25 سنة فأقل	67	%10.9
	26-35 سنة	308	%50
	36-45 سنة	177	%28.7
	46-55 سنة	57	%9.3
	56 فأكثر	7	%1.1
الحالة الاجتماعية	متزوج	461	%74.8
	أعزب	155	%25.2
تعداد العينة الكلي		**616**	**%100**

3-2 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال (1): ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم(2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد العدالة التنظيمية.

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط (*)
8-1	العدالة التوزيعية	2.776	0.8813	5	متوسط
16-9	العدالة الإجرائية	3.3937	0.9340	1	متوسط
24-17	عدالة التعاملات	3.3865	0.9649	2	متوسط
32-25	العدالة التقييمية	2.9365	0.9468	4	متوسط
40-33	العدالة الأخلاقية	3.2757	1.0069	3	متوسط

(*) دلالة المقياس (ليكرت الخماسي): حيث إن (2.5 فأدنى) = منخفض، وأن(2.6-3.5) = متوسط، وأن (3.6 فأعلى) = مرتفع.

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية قد جاءت بنسب متوسطة واعتيادية، وأعلاها من حيث الأهمية عند المبحوثين جاء بُعد العدالة الإجرائية، في حين أدناها في الدرجة المتوسطة، جاء بُعد العدالة التوزيعية، وهذه النتائج واقعية، نظراً لما يشعر به المبحوثون إزاء تفاوت النظرة حيال أبعاد العدالة في منظماتهم بمختلف وجوهها.

الإجابة عن السؤال (2): ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الولاء التنظيمي

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط (*)
48-41	الولاء المؤثر	3.4843	0.9731	1	متوسط
56-49	الولاء المستمر	3.3444	0.7552	3	متوسط
64-57	الولاء المعياري	3.3533	0.9355	2	متوسط

(*) دلالة المقياس (ليكرت الخماسي): حيث إن (2.5 فأدنى)= منخفض، وأن (2.6-3.5)= متوسط، وأن (3.6 فأعلى)= مرتفع.

يتضح من الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة متوسطة جاء بُعد الولاء المؤثر، ثم تلاه بُعد الولاء المعياري، وأخيراً بُعد الولاء المستمر، مما يؤكد على أن تصورات المبحوثين تربط بين مستوى العدالة التنظيمية في تأثيراتها وفاعليتها عل مستوى الولاء التنظيمي.

الإجابة عن السؤال (3): ما العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وبمختلف أبعادها من جهة وبين الولاء التنظيمي وبمختلف أبعاده من جهة أخرى؟

جدول رقم (4)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) كلاً وبأبعاده وبين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) كلاً وبأبعاده.

الأبعاد التابعة / الأبعاد المستقلة	الولاء المؤثر	الولاء المستمر	الولاء المعياري	المتغير الكلي التابع الولاء التنظيمي
العدالة التوزيعية	*0.497	*0.265	*0.482	*0.517
العدالة الإجرائية	*0.637	*0.293	*0.576	*0.629
عدالة التعاملات	*0.636	*0.315	*0.596	*0.644
العدالة التقيمية	*0.607	*0.249	*0.568	*0.597
العدالة الأخلاقية	*0.728	*0.355	*0.698	*0.742
المتغير الكلي المستقل العدالة التنظيمية	*0.724	*0.344	*0.681	*0.730

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

يوضح من الجدول رقم (4) درجات العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية ومجتمعة، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط مرتفعة، وهذا يدل على مدى العلاقة القوية بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.730)، وجاءت أقوى علاقة ارتباطية بين البعد المستقل (العدالة الأخلاقية) وبين المتغير الكلي التابع (الولاء التنظيمي)، ثم جاءت أيضاً قيم معاملات الارتباط لبقية الأبعاد المستقلة، مرتفعة في علاقتها مع المتغير الكلي التابع، حيث بلغت قوة العلاقة للعدالة التوزيعية (0.517) وللعدالة الإجرائية (0.629) ولعدالة التعاملات (0.644) وللعدالة التقييمية (0.597)، ويستدل من ذلك أن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين الأساسيين، هي علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية، وتعبر عن وجود معطيات مشتركة وتأثيرات، بحسب وجهة نظر المبحوثين.

3-3- اختبار صحة فرضيات الدراسة:

اختبار صحة الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقيمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء التنظيمي.

جدول رقم (5)

نتائج (Analysis Of variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5	196.416	39.283	180.187	*0.000
الخطـأ	610	132.989	0.218		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.596

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α =0.01) ودرجات حرية (5، 610) = 3.02

القوة التفسيرية لكل بُعد (العدالة التوزيعية (R^2) = 0.111) و (العدالة الإجرائية (R^2) = 0.017) و (عدالة التعاملات (R^2) = 0.125) و (العدالة التقييمية (R^2) = 0.012) و (العدالة الأخلاقية (R^2) = 0.341).

يتبين من معطيات جدول (5) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5، 610)، ويتضح أن أبعاد المتغير المستقل في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (59.6%) من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الأولى، كما في معطيات جدول(6) أدناه:

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في (الولاء التنظيمي).

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
العدالة التوزيعية	0.0729	0.030	0.088	2.408	** 0.016
العدالة الإجرائية	0.0273	0.038	0.035	0.724	0.469
عدالة التعاملات	0.160	0.033	0.211	4.815	* 0.000
العدالة التقييمية	0.006	0.035	0.008	0.172	0.864
العدالة الأخلاقية	0.390	0.029	0.536	13.647	* 0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ((α = 0.01) ودرجات حرية (1، 614) = 2.326

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ((α = 0.05) ودرجات حرية (1، 614) = 1.645

تشير نتائج جدول رقم (6) إلى وجود أثر للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولية على مستوى دلالة (α =0.05) ودرجات حرية (614)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤيد وجود أثر ذي دلالة إحصائية في النموذج الفرضي.

وفيما يتعلق بالبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية)، (العدالة التقييمية) فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذين البعدين في المتغير الكلي المستقل

(الولاء التنظيمي). مما يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذين البعدين المستقلين، في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، استناداً إلى أن قيم (T) المحسوبة، للعدالة الإجرائية (0.724) وللعدالة التقييمية (0.172) أقل من قيمتها الجدولية (1.645) على مستوى دلالة (α =0.05) ودرجات حرية (614).

وهذا يعني أن المبحوثين يتأثر ولاؤهم التنظيمي من خلال تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية كما تتمثل بـــ (العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية)، بحيث تسهم هذه الأبعاد في التأثير في الولاء التنظيمي لديهم بأكثر من الأبعاد الأخرى وفقاً لتصوراتهم.

اختبار صحة الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقيمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المؤثر.

جدول رقم (7)

نتائج (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5	336.271	67.245	166.721	0.000 *
الخطأ	610	246.017	0.403		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.577

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5، 610) = 3.02.

القوة التفسيرية لكل بُعد (العدالة التوزيعية (R^2) = 0.029) و (العدالة الإجرائيـــة (R^2) = 0.060) و (عدالة التعاملات (R^2) = 0.141) و (العدالة التقييمية (R^2) = 0.018) و (العدالة الأخلاقية (R^2) = 00.329).

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (7) إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5،610)، ويتضح أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (57.7%) من التباين في البعد التابع (الولاء المؤثر) وهي قوة تفسيرية

مرتفعة نسبياً، مما يدلل على أثر هام لأبعاد المتغير المستقل في الولاء المؤثر كبعد تابع، وبناءً على ذلك يمكن اختبار الفرضية الثانية، من خلال الجدول رقم (8) الآتي:

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المؤثر.

اسم البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
العدالة التوزيعية	0.0437	0.041	0.040	1.061	0.289
العدالة الإجرائية	0.0917	0.051	0.088	1.788	0.074
عدالة التعاملات	0.186	0.045	0.185	4.124	*0.000
العدالة التقييمية	0.0423	0.047	0.041	0.894	0.372
العدالة الأخلاقية	0.477	0.039	0.493	12.279	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (1، 614) = 2.326

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (1، 614) = 1.645

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن بعدين فقط من الأبعاد المستقلة وهما: (عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية) يؤثران في البعد التابع (الولاء المؤثر)، استناداً إلى أن قيم (T) المحسوبة،التي جاءت أكبر من قيمها الجدولية، على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (614)، الأمر الذي يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يخص هذين البعدين المستقلين، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذين البعدين في (الولاء المؤثر)، أما فيما يتعلق بالأبعاد الثلاثة الأخرى المستقلة وهي (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التقييمية) فقد دلت النتائج الإحصائية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد في (الولاء المؤثر)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة التي هي اقل من قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (614)، مما يتطلب القبول بالفرضية العدمية المتعلقة بهذه الأبعاد والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية) في (الولاء المؤثر). وهذا يعني أن تصورات المبحوثين إزاء تأثير أبعاد العدالة

التنظيمية في (الولاء المؤثر) تميل إلى تفضيل بُعدي عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية بوصفهما بعدين قريبين من السلوك العاطفي الذي ينسجم معه الولاء المؤثر، دون غيره من الأبعاد الأخرى.

اختبار صحة الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقيمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المستمر.

جدول رقم (9)

نتائج (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5	50.892	10.178	20.706	*0.000
الخطأ	610	299.857	0.492		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.145

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5، 610) = 3.02.

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5، 610) = 3.02.

القوة التفسيرية لكل بُعد (العدالة التوزيعية (R^2) = 0.004) و (العدالة الإجرائية (R^2) = 0.002) و (عدالة التعاملات (R^2) = 0.053) و (العدالة التقييمية (R^2) = 0.005) و (العدالة الأخلاقية (R^2) = 0.081).

يتضح من الجدول رقم (9) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة، استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5،610)، حيث إن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (14.5 %) من التباين في البعد التابع (الولاء المؤثر) وهي قوة تفسيرية محدودة نسبياً تدلل على أثر محدود لأبعاد المتغير المستقل في الولاء المستمر كبعد تابع، وعليه يمكن اختبار الفرضية الثالثة، عبر نتائج الجدول رقم (10) الآتي:

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المستمر.

اسم البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
العدالة التوزيعية	0.0838	0.045	0.098	1.844	0.066
العدالة الإجرائية	0.0396	0.057	0.005	0.070	0.944
عدالة التعاملات	0.119	0.050	0.153	2.397	**0.017
العدالة التقويمية	0.0978	0.052	0.123	1.869	0.062
العدالة الأخلاقية	0.212	0.043	0.282	4.937	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.01)

* * ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (1، 614) = 2.326

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (1، 614) = 1.645

يشير الجدول رقم (10) إلى أن البعدين المستقلين (عدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) يؤثران في (الولاء المستمر)، نظراً لأن قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمها الجدولية، على مستوى دلالة (α = 0.05)، ودرجات حرية (614) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية المتعلقة بهذين البعدين،، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذين البعدين المستقلين في (الولاء المستمر).

أما فيما يتعلق بالأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التقييمية)، فقد لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد في (الولاء المستمر)، استناداً إلى أن قيم (T) المحسوبة لهذه الأبعاد أقل من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (614)، الأمر الذي يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية) في الولاء المؤثر. وبذلك يتضح أن المبحوثين يركزون على بُعدي عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية في تحقيق الولاء المستمر كخيار تفضيلي في

ظل غياب الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية، وذلك تعبيرًا عن وجهة نظرهم الموقفية في مواقع العمل.

اختبار صحة الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقيمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المعياري.

جدول رقم (11)

نتائج (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5	281.309	56.262	133.583	*0.000
الخطأ	610	256.916	0.421		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.523

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5، 610) = 3.02.

القوة التفسيرية لكل بُعد (العدالة التوزيعية) (R^2) = 0.087) و (العدالة الإجرائية) (R^2) = 0.007) و (عدالة التعاملات (R^2) = 0.113) و (العدالة التقييمية) (R^2) = 0.005) و (العدالة الأخلاقية) (R^2) =0.311).

يتضح من الجدول رقم (11) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة، استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5،610)، حيث إن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (52.3 %) من التباين في البعد التابع (الولاء المعياري) وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدلل على أن هناك أثرًا مهمًا لأبعاد المتغير المستقل في الولاء المعياري كبعد تابع، وبناءً على ذلك يمكن اختبار الفرضية الرابعة، من خلال الجدول رقم (12) الآتي:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المعياري.

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
العدالة التوزيعية	0.0912	0.042	0.086	2.167	**0.031
العدالة الإجرائية	0.0137	0.052	0.014	0.263	0.793
عدالة التعاملات	0.174	0.046	0.179	3.767	*0.000
العدالة التقييمية	0.0375	0.048	0.038	0.774	0.439
العدالة الأخلاقية	0.480	0.040	0.517	12.105	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.01)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (1، 614) = 2.326

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (1، 614) = 1.645

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (12) أن البعد المستقل (العدالة التوزيعية) يؤثر في الولاء المعياري، اعتماداً على أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (614)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية المتعلقة بهذا البعد، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المستقل (العدالة التوزيعية) في الولاء المعياري.

أما ما يتعلق بالبعدين المستقلين هما (عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية)، فقد أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذين البعدين في (الولاء المعياري)، استناداً إلى أن قيم (T) المحسوبة لهذين البعدين، هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α =0.01) ودرجات حرية (614)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية في الولاء المعياري.

وفيما يتعلق بالبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية)، فقد تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذين البعدين في (الولاء المعياري)، استناداً إلى أن قيم (T) المحسوبة، أقل من قيمها الجدولية، على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية

(614)، وعليه تقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية والعدالة التقييمية في الولاء المعياري. وتفسير ذلك يرجع إلى أن المبحوثين يتجسد ولاؤهم المعياري، من خلال استشعارهم بُعد العدالة التوزيعية وبُعد عدالة التعاملات وبُعد العدالة الأخلاقية بأكثر من الأبعاد الأخرى، توفيقاً بين المتطلبات المادية والإدارية والقيمية.

اختبار صحة الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لدرجة تأثير المتغيرات الديموجرافية على تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية.

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الجنس	ذكر	(1، 614)	3.235	1.270	0.260
	أنثى		3.146		
المؤهل العلمي	دون التوجيهي	(4،611)	3.388	1.738	0.140
	توجيهي		3.219		
	دبلوم		3.189		
	بكالوريوس		3.040		
	شهادة عليا		3.116		
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	(4،611)	3.269	1.471	0.210
	مساعد مدير		3.340		
	رئيس قسم		3.174		
	رئيس شعبة		3.175		
	موظف		2.994		
الخبرة	5 سنوات فأقل	(4،611)	3.555	4.795	*0.001
	6–10 سنوات		3.376		
	11–15 سنة		3.171		
	16–20 سنة		3.044		
	21 سنة فأكثر		2.807		

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الراتب	أقل من 200		3.037		
	300-201		3.099		
	400-301		3.539		
	500-401	(611،4)	3.217	3.042	**0.017
	500 فأكثر		3.061		
العمر	25 فأقل		3.299		
	35-26		3.225		
	45-36		3.368	4.210	
	55-46	(611،4)	3.643		*0.002
	56- فأكثر		2.419		
الحالة الاجتماعية	متزوج	(614،1)	3.220	0.466	0.495
	أعزب		3.161		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.05)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.05) ودرجات حرية (4،611) = 2.605.

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 611) =3.340.

تشير معطيات الجدول رقم (13) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء العدالة التنظيمية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة، استناداً إلى أن قيم (F) المحسوبة للجنس (1.270) وللمؤهل العلمي (1.738) وللمسمى الوظيفي (1.471) وللحالة الاجتماعية (0.466) أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة (α= 0.05).

كما تشير النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الخبرة، الراتب، العمر)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، بدليل ارتفاع قيم (F) المحسوبة للخبرة (4.795)، وللراتب (3.042) وللعمر (4.210)، عن قيمها الجدولية.

كما يتضح أن الفروق الحاصلة في تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية والتي تعزى لمتغير (الخبرة) قد جاءت لصالح فئة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل)، وبمتوسط حسابي (3.555) تلتها في ذلك الفئات (6-10 سنوات) و (11-15 سنة) و(16-20 سنة) و (21 سنة فأكثر) وبمتوسطات حسابية على التوالي (3.376)، (3.171)، (3.044)، (2.807)، الأمر الذي يعني أن هناك علاقة بين تصورات المبحوثين ومدة الخدمة في المنظمة، فكلما زادت سنوات الخدمة، انخفضت تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية، مما يعني أن زيادة الأعباء والمسئوليات الإدارية للموظف أثناء خدمته الطويلة، لا يلازمها تحسين وزيادة معقولة في العوائد والامتيازات المادية وغيرها، بالإضافة إلى ازدياد المعرفة بالسلوكيات والممارسات المرافقة للأنشطة والعمليات الإدارية داخل المنظمة.

أما فيما يتعلق بمتغير (الراتب) فإن الفروق في تصورات المبحوثين قد جاءت لصالح فئة (301-400) دينار وبمتوسط حسابي (3.539)، تلتها الفئات(401-500) و (201-300) و (500 فأكثر) و (أقل من 200) وبمتوسطات حسابية على التوالي (3.217)، (3.99)، (3.061)، (3.37)، ويلاحظ أن الفئة الأخيرة (أقل من 200) أقل المبحوثين تصوراً للعدالة التنظيمية بسبب الرواتب المتدنية لهذه الفئة بشكل عام.

وفيما يتعلق بمتغير (العمر) فقد جاءت الفروق في تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية لصالح الفئة العمرية (46-55سنة)، بمتوسط حسابي (3.643) تلتها في ذلك الفئات العمرية (36-45 سنة) و (25 سنة فأقل) و (26-35 سنة) و(56 سنة فأكثر) وبمتوسطات حسابية (3.368)، (3.299)، (3.225)، (2.419) على التوالي، تأكيداً على أن مرحلة بلوغ المسئولية والقدرة على تحملها، تعكس تصوراً وموقفاً واضحاً للحكم ولتحسس قيمة العدالة التنظيمية في المنظمة.

اختبار صحة الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لدرجة تأثير المتغيرات الديموجرافية على تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي.

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الجنـــس	ذكر	(615 ،1)	3.411	0.058	0.810
	أنثى		3.428		
المؤهل العلمي	دون التوجيهي	(611،4)	3.676	3.795	*0 005
	توجيهي		3.531		
	دبلوم		3.509		
	بكالوريوس		3.256		
	شهادة عليا		3.126		
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	(611،4)	3.485	0.235	0.918
	مساعد مدير		3.446		
	رئيس قسم		3.386		
	رئيس شعبة		3.437		
	موظف		3.343		
الخبـــرة	5 سنوات فأقل	(611،4)	3.708	3.098	**0.015
	6–10 سنوات		3.524		
	11–15 سنة		3.377		
	16–20 سنة		3.255		
	21 سنة فأكثر		3 234		
الراتـــب	أقل من 200	(611،4)	3.255	4.099	*0.003
	201–300		3.340		
	301–400		3.778		
	401–500		3.491		
	500 فأكثر		3.234		
العمـــر	25 فأقل	(611،4)	3.422	4.363	*0.002
	26–35		3.382		
	36–45		3.562		
	46–55		3.856		
	56– فأكثر		2.874		
الحالة الاجتماعية	متزوج	(614،1)	3.458	0.959	0.328
	أعزب		3.381		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.05)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.05) ودرجات حرية (4،611) = 2.605.

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 611) =3.340

يتبين من الجدول رقم (14)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، استناداً إلى أن قيم (F) المحسوبة للجنس (0.58) وللمسمى الوظيفي(0.235) وللحالة الاجتماعية (0.959)، أقل من قيمها الجدولية، على مستوى دلالة (α= 0.05).

كما يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب، العمر) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، استناداً إلى قيم (F) المحسوبة للمؤهل العلمي (3.795) وللخبرة (3.098) وللراتب (4.099) وللعمر (4.363)، أكبر من قيمها الجدولية، كما يتضح أن الفروق الحاصلة في تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، والتي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) قد جاءت لصالح فئة (دون التوجيهي) بمتوسط حسابي (3.676)، تلاها في ذلك الفئات، (توجيهي) و (دبلوم) و (بكالوريوس) و (شهادة عليا) بمتوسطات حسابية على التوالي (3.531)، (3.509)، (3.256)، (3.126)، مما يشير إلى أن تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تزداد نسبياً كلما انخفض المؤهل العلمي.

أما فيما يتعلق بالفروق الحاصلة لتصورات المبحوثين للولاء التنظيمي والتي تعزى لمتغير (الخبرة)، فقد جاءت لصالح فئة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل)، بمتوسط حسابي (3.708)، تلاها في ذلك وعلى التوالي الفئات (6–10 سنوات) و (11–15 سنة) و (16–20 سنة) و (20 سنة فأكثر) بمتوسطات حسابية وعلى التوالي (3.524)، (3.377)، (3.255)، (3.234)، وكذلك جاءت الفروق الحاصلة في تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، والتي تعزى لمتغير (الراتب) لصالح الفئة (301–400) ديناراً بمتوسط حسابي (3.778)، تلتها في ذلك الفئات (401–500) و(201–300) و(أقل من 200) و (أكثر من 500) دينار، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.491)، (3.340)، (3.255)، (3.234).

كما تشير النتائج الإحصائية في الجدول نفسه إلى أن الفروق الحاصلة في تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي والتي تعزى لمتغير (العمر)، قد جاءت لصالح الفئة العمرية (46-55 سنة)، بمتوسط حسابي (3.856)، تلتها في ذلك وعلى التوالي الفئات العمرية (36-45) و (25 سنه فأقل) و(26-35 سنة) و(56 سنة فأكثر)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.562)، (3.422)، (3.382)، (2.874).

النتائج والتوصيات المستقبلية:

النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج فعلية تتمثل فيما يأتي:

1- أشارت إجابات المبحوثين إلى الموقف المعتدل في أهمية توافق متطلبات العمل في المنظمة مع قدراتهم الذاتية في الأداء، وقد حظيت هذه النتيجة بنسبة اهتمام متوسطة، كما يشير الجدول (2)، ويعزى ذلك إلى كون العدالة التنظيمية وبمختلف أبعادها ذات أصول قيمية ونفسية بالإضافة إلى أصولها القانونية والوضعية، مما يجعلها واسعة الامتداد في الإدراك والشعور، وقد يكون ذلك على حساب المعطيات المادية والحقائق الملموسة، في الواقع التنظيمي للدوائر المبحوثة، الأمر الذي جعل المبحوثين يفضلون - وضمن الحالة المتوسطة - العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات ثم العدالة الأخلاقية فالعدالة التقييمية، نزولاً إلى العدالة التوزيعية، ليؤكدوا هرمية الرضا المتصاعد كلما تم الابتعاد عن مدركات المعطيات المادية. وتتفق هذه النتيجة مع مقررات الإطار النظري عبر توجهاته إزاء أهمية الأبعاد المتضمنة في المتغيرات، فضلاً عن اتفاقها مع نتائج دراسة (Fok, 2000)، بينما لا تتفق مع نتائج دراسة (محارمة، 2000).

2- أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد الولاء المؤثر جاء في المرتبة الأولى في الحالة المتوسطة، بمتوسط حسابي (3.4843)، تلاه بعد الولاء المعياري بمتوسط حسابي (3.3533)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الولاء المستمر بمتوسط حسابي (3.344)، كما هو موضح في الجدول رقم (3)، ويعود تفسير ذلك إلى أن المبحوثين يميلون إلى التعامل الفعلي ذي النتائج المؤثرة عملياً وعاطفياً، وإلى ما يرتبط بالقيم والمعايير الأخلاقية، كونها أبعاد تحتمل الحركة والتأويل، ولهذا جاءت أهمية بُعد الولاء المؤثر والولاء المعياري قبل بعد الولاء المستمر الذي يرتبط بالمردودات المادية التي لا

يمكن تجاهلها. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (يوسف، 1999)، بينما تتفق نسبياً مع مقومات العدالة عموماً، كما تتفق مع دراسة (حمودة، 1999).

3- دلت نتائج مصفوفة بيرسون لمعاملات الارتباط على وجود علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بصورته الكلية وبجميع أبعاده، وبين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بصورته الكلية وبجميع أبعاده، كما هو موضح في الجدول رقم (4).

4- هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية مهمة لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين، فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل، يفسر ما مقداره (59.6%) من التباين في المتغير التابع، وهذه قوة تفسيرية مرتفعة، كما موضح في الجدول رقم (5). وهذه تتفق مع دراسة (العجمي، 1998)، وأيضاً مع دراسة (Lee, 2000).

5-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، عدالة التعاملات، العدالة الأخلاقية) في المتغير التابع الكلي (الولاء التنظيمي)، بينما لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية) في المتغير التابع الولاء التنظيمي، كما يتبين ذلك من الجدول رقم (6). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Rahim, 2000)، ومع دراسة (Hendrix et. al ,1998).

6- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المؤثر، حيث أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (57.7%) من التباين في البعد التابع الولاء المؤثر، وهذه قوة تفسيرية مرتفعة، كما في الجدول رقم (7). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حمودة، 1999)، ومع دراسة (Niehof & Moorman, 1993).

7- ثمّة أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين المستقلين (عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية) في البعد التابع (الولاء المؤثر) بينما لا يوجد مثل هذا الأثر بالنسبة للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التقييمية)، كما في الجدول رقم(8). وهذا يتفق مع دراسة (Egan, 1994) بالنسبة لعدالة التعاملات، ودراسة

(Farah et al. ,1990) بالنسبة للعدالة الأخلاقية، بينما تتفق مع دراسة (محارمة، 2000) بالنسبة لعدم وجود الأثر للأبعاد المستقلة الأخرى.

8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المستمر، فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (14.5%) من التباين في البعد التابع (الولاء المستمر)، وهذه قوة تفسيرية محدودة، كما في الجدول (9). وهذا يتماثل مع دراسة (يوسف، 1999) ودراسة (حمودة، 1999).

9- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين المستقلين (عدالة التعاملات، العدالة الأخلاقية)، في البعد التابع (الولاء المستمر) بينما لا يوجد مثل هذا الأثر للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية) في الولاء المستمر، كما يتبين من الجدول رقم (10) كما في دراسة (Lee, 2000) بالنسبة لوجود الأثر، ودراسة (محارمة، 2000) ودراسة (الطحيح، ومحمد، 2003) بالنسبة لعدم وجود الأثر.

10- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المعياري، فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (52.3%) من قيمة التباين في البعد التابع (الولاء المعياري)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، تؤكد على وجود أثر مهم لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، كما يتبين من الجدول (11) وهذا يتفق مع دراسة (Niehof & moorman, 1993).

11- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، عدالة التعاملات، العدالة الأخلاقية) في البعد التابع (الولاء المعياري) بينما لا يوجد أثر للبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي). كما في الجدول رقم (12). وهذا يتفق من حيث وجود الأثر مع دراسة (Rahim , 2000) بالنسبة للعدالة التوزيعية، ومع دراسة (Lee,2000) بالنسبة لعدالة التعاملات، ومع دراسة (Fok, 2000) بالنسبة للعدالة الأخلاقية، ومن حيث عدم وجود الأثر يتفق ذلك مع دراسة (محارمة، 2000) بالنسبة للعدالة الإجرائية، ومع دراسة (جاب الله، 1991) بالنسبة للعدالة التقييمية.

12- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الخبرة، الراتب، العمر)، في حين لم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الحالة الاجتماعية) كما يظهر في الجدول رقم (13). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (زايد، 1995) ومع دراسة (محارمة، 2000).

13- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب، العمر)، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية) كما أشار إلى ذلك الجدول رقم (14).

التوصيات المستقبلية:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يدرج الباحثان مجموعة من التوصيات العملية التي تعبر عن مضمون الدراسة في انطلاقتها المستقبلية، بما يخدم المنظمات ومراكز الدوائر الحكومية في المحافظات المبحوثة، ضمن البيئة الأردنية، كما يأتي:

1- ينبغي أن تتبنى أجهزة الإدارة في المحافظات المبحوثة وغير المبحوثة، كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية، بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على درجات الولاء التنظيمي عند منتسبيها، من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية بين أعضاء الإدارة.

2- التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية، دون جعلها خاضعة للأهواء والأساليب البعيدة عن النزاهة والحق والاستحقاقات الفعلية المرتبطة بكل جهد ونشاط.

3- إشاعة التثقيف الإداري وبلورة أبعاد الثقافة التنظيمية لدى المنتسبين، بحيث يشتمل على تعريف الموظفين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الإداري.

4- إتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم، وتحفيزهم المستمر نحو العمل ودعمه بالانتماء.

5- الأخذ بمبادئ تطوير الحياد والنزاهة في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية، مما يتطلب الابتعاد عن الأهواء والمصالح الشخصية أو الفئوية الضيقة.

6- تطوير أساليب وآليات تقييم الأداء والابتعاد بها عن الأساليب النمطية في التقييم، والقيام بالتفاعل الذي يؤثر إيجاباً على انجذاب الموظفين نحو أداء أفضل وولاءٍ دائم للمنظمات التي يعملون فيها.

7- الارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والولاء التنظيمي عند أعضائها بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تشعرهم بمبررات العدالة في المنظمة، وتدفعهم نحو الولاء التنظيمي، وبالتالي نحو تحقيق المواطنة التنظيمية.

المراجـــع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

- ابن الجوزي، أبي الفرج عبد الرحمن بن علي. (1982). ***مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب***، ط2، تحقيق: زينب القاروط. بيروت: دار الكتب العلمية، 118.
- جاب الله، رفعت محمد. (1991). "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء"، جامعة قطر، ***المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد*** ، ع 2، 129-174.
- حمودة، عبد الناصر. (1999). "حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية: دارسة ميدانية مطبقة على عينة من المديرين الكويتيين". جامعة الكويت، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، ع 2، 231-258.
- خليفة، محمد عبد اللطيف. (1997). "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دارسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة"، الكويت، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، ع 1، 198-226.
- ديفز، كيث. (1974). ***السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي***، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف. القاهرة: دار النهضة، 87-88.
- زايد، عادل محمد. (1995). "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، الكويت، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، ع 2، 269-298.
- شحادة، حلمي يوسف. (1416هـ). ***الاتجاهات الإدارية الحديثة***، الرياض: مركز كلية العلوم الإدارية، 18-19.
- الشوكاني، محمد بن علي. (1952). ***نيــل الأوطـــار***، القاهرة: مطبعة مصطفى البابي الحلبي، 270
- الطحيح، سالم مرزوق، وعلي حسين محمد. (2003). "العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، مسقط ، ***مجلة الإداري***، ع 94، 81-107.
- العجمي، راشد شبيب. (1998). "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مسقط، ***مجلة الإداري***، ع 72، 71-98.

- العتيبي، محمد سعود وطلق عوض الله السواط. (1997). "الولاء التنظيمي لمنسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مسقط، *مجلة الإداري*، ع 70، 13- 67.

- العوّا، عادل. (1986). *العمدة في فلسفة القيم*، دمشق: دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، 508.

- الفهداوي، فهمي خليفة. (2002). *الإدارة في الإسلام : المنهجية والتطبيق والقواعد*. عمان: دارالمسيرة، 69-71.

- الفهداوي، فهمي خليفة. (2003). "دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مؤسسة صناعية أردنية"، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، ع 4، 41-88.

- القُلعي، محمد بن علي. (1985). *تهذيب الرياسة وترتيب السياسة*، تحقيق : يوسف مصطفى عجو. عمان: مكتبة المنار، 189.

- الكايد، جعفر أحمد. (1999). *الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

- محارمة، تامر محمد. (2000). "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية"، *مجلة الإدارة العامة*، ع 2، 319-343.

- المعاني، أيمن عودة. (1990). *أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية*"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

- نجم، عبود نجم.(2000). *أخلاقيات الإدارة في عالم متغير*. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 74-81.

- الهواري، عادل مختار وسعد عبد العزيز مصلوح. (1994). *موسوعة العلوم الاجتماعية*. القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 242.

- يوسف، درويش عبد الرحمن. (1999). "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"، الكويت، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ع 1، 79-107.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Beardwell, Ian, and Len Holden. (2001). ***Human Resource Management : Contemporary Approach***, 3[th] Ed., England: Financial Times, Prenticehall. 531.
- Blader, Steven L. ; Chang Chia-Chi and Tom Tyler, R. (2001). "Procedural Justice and Relation In Organizations: Comparing Cross- nationally The Importance of Fair Group Processes, ***International Journal of Conflict Management***, Vol. 12, 295-312.
- Buchanan, Bruce. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations" ***Administrative Science Quartlely***, Vol. 19, 533-546.
- Byars, I. Lioyd, and, Leslive W. Rue. (1997). ***Human Resource Management***, 5[th] Ed., NY: Irwin McGraw-Hill, Inc. 325.
- Campbell, Tom. (1990). ***Justice: Issues In Political Theory.*** 2[th] Ed., London : Macmillan Education, 11-12.
- Cropanzano, R. & J. Greenberg. (1997). "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In I.T. Robertson and C.L. Cooper (Eds.), ***International Review of Industrial and Organizational Psychology.*** Vol. (12), NY: Wiley, 317-372.
- Egan, Terri, Duncan. (1994). "Multiple Dimensions of Organizational Justice Perceptions and Individual Level Performance" Ph.D., University of California, Irvine, ***Dissertation Abstracts International***. Vol. 54, 3107-A.
- Farh, J. L. and, P. M. Podsakoff and, D. W. Organ. (1990). "Accounting for Organizational Citizenship Behavior" ***Journal Of Management***, Vol. 16, 705-721.
- Fok, Lillian, Y. (2000). "The Relationship Between Equity Sensitivity, Growth Need, Strength, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Outcomes In the Quality Environment: A Study of Accounting Professionals",***Journal of Social Behavior & Personality***, Vol. 15, 99-121.
- Folger, R. and M.A. Konovsky. (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Rections to Pay Raise Decisions" ***Academy of Management Journal***, No. 32, 115-130.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, ***Journal of Management***, No. 16, 606-613.
- Hendrix, William, H., et al. (1998). " Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover, ***Journal of Social Behavior & Personality***, No. 13, 611-632.
- Hodye, J. and W.D. Anthony. (1998). **Organization Theory: A Strategic Approach**, NewJersey: Prentice –Hall, Inc. 20-24.

- Huseman, R. C.; J.D. Hatfield and E.W. Miles. (1987). "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitıvity Consturuct", ***Academy of Management Review***, No. 12, (2), 222-234.
- Kelly, Marisa. (1994). "Theories of Justice and Street Level Discretion"***Journal of Public Administration****: Research and Theory*, No. 4, 119-140.
- Lee , H.R. (2000). "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in The Lodging Industry, ***Ph.D. Dissertation***, Virginia State University .
- Meyer, J.; N. Allen and C. Smith. (1993). "Commitment to Organizations and Accusations: Extension and Test of Three Component Conceptualization", ***Journal of Applied Psychology***, No. 78, 538-556.
- Moorman, R.H. (1998). "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationsih Between Procedural Justice and Oranizational Citizenship Behaviore?', ***Academy of Management Journal***, No.41, 351-362.
- Niehoff, B. and Moorman, R. (1993). "Justice as Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". ***Academy of Management Journal***, No.36, 527-556.
- Porter, L. et al., (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", ***Journal of Applied Psychology***, No.59, 603-609.
- Rahim, M, Afzalur. (2000). "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?", ***International Journal of Conflict Management***, Vol. 11, 9-23.
- Reichers, A.E. (1985) " A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", ***Academy of Management Journal***, No.10, 465-476.
- Robbins, Tinal, et al., (2000). "Using the Group-Value Model To Explain the Role of Noninstumental Justice in Distinguishing the Effects of Distributive and Procedural Justice, ***Journal of Occupational & Organizational Psychology***, Vol. 73. 509-526.
- Saal, F. & S. Moore. (1993). "Perception of Promotional Fairness and Promotion, Candidates Qualification", ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 78, 105-110.
- Skarlicki, D.P. and R. Folger. (1997). "Retaliation in the Workplace: the Role of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", ***Journal of Applied Psychology***, No.82, 434-443.
- Steers, R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment" ***Administrative Science Quartlely***, Vol. 22, 46-56.
- Vandenberg, R.J. and C.E. Lance. (1992). "Satisfaction and Organizational Commıtment", ***Journal of Management***, No.18, 153-167.
- Vechio, R.R. (1981). "An Individual – Deference's Interpretation of Conflicting Predications Generated by Equıty Theory and Expectancy Theory", ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 66, 470-481.

الملحق رقم (1)

يسعى الباحثان ضمن هذه الدراسة إلى معرفة تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في الدوائر الإدارية المركزية لمحافظات الكرك والطفيلة ومعان، فنرجو وضع إشارة ( ) في المربع الذي يوافق خيارك، مؤكدين لكم بأن المعلومات ستكون لأغراض البحث العلمي ولا داعي لذكر الاسم.

مع الشكر والتقدير

الباحثان

القسم الأول: المعلومات الديموجرافية:

1- **الجنس:** ☐ ذكــــر ☐ أنـثـى

2- **المؤهل العلمي:** ☐ دون توجيهي ☐ توجيهي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ شهادة عليا

3- **المسمى الوظيفي:** ☐ مدير دائرة ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ موظف

4- **الخبـرة:** ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15سنة ☐ 16-20 سنة ☐ 21سنة فاكثر

5- **الراتـب:** ☐ أقل من200 ديناراً ☐ 201-300 ☐ 301-400 ☐ 401-500 ☐ 500 فأكثر

6- **العمـر:** ☐ 25سنة فأقل ☐ 26-35 سنة ☐ 36-45سنة ☐ 46-55 سنة ☐ 56سنة فأكثر

7- **الحالة الاجتماعية:** ☐ متـزوج ☐ أعـزب

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

الرقم	مضمون الفقرة	تنطبق دائما (5)	تنطبق غالباً (4)	تنطبق أحياناً (3)	تنطبق نادراً (2)	لاتنطبق اطلاقاً (1)
1	تتو ىَ متطلبات عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء					
2	توز ع الحوافز المالية علي المرءوسين حسب الاستحقاق					
3	تتاد المسئولية الإدارية جميع المرءوسين في المنظمة					
4	يتنا ب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي					
5	أحد ي بمكافأة رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذله					
6	هنا ، تماثل بين راتبي ورواتب الأحرين في الجهود.					
7	تقد. لي معظمتي امتيازات مماثلة لغيري في منظمة أخرى					
8	يتنا ب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية					
9	يتخذ رؤسائي القرارات بناء على أسباب منطقية					
10	القرارات بخصوص عملي تتخذ عقب معلومات كافية					
11	يتولى المقررون تقديم معلومات إضافية عند الاستفسار عنها					
12	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع					
13	تحرص إدارة المنظمة على تنفيذ المرءوسين لأوامرها دائماً					
14	يستمع المقررون لأراء المرءوسين قبل اتخاذهم القرارات					
15	أقبل القرارات العادلة حتى وإن جاءت في غير صالحي					
16	أشعر بأن القرارات المتخذة حيال وظيفتي بالمنظمة عادلة					
17	أعتقد أن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة					
18	يناقشني رؤسائي حول القرارات المتعلقة بعملي في المنظمة					
19	يراعي رؤسائي مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي					
20	يقنعني رؤسائي بمبررات القرارات المتخذة إزاء وظيفتي					
21	أشعر بوضوح تعامل رؤسائي إزاء مكانتي الوظيفية في العمل					
22	يهتم رؤسائي عند اتخاذهم قراراً متعلقاً بوظيفتي					
23	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل					
24	أشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين المرءوسين					
25	تكافئ الإدارة العليا في منظمتي جميع المرءوسين وفق أدائهم					
26	أحظى بالفرصة للترقية كلما حرصت على جودة أداء عملي					
27	يُقيم الرؤساء في منظمتي مرءوسيهم من خلال معايير سليمة					
28	أعرف المعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي في المنظمة					
29	هناك فرصة للمرءوسين للتظلم من التقييمات غير العادلة بحقهم					
30	إن جميع الترقيات الوظيفية تتم بعيداً عن العلاقات الشخصية					
31	تهيئ الإدارة العليا مجالات تدريبية سانحة للمرءوسين					
32	يساعدني نظام تقييم الأداء المطبق على معرفة قدراتي					
33	تأخذ منظمتي في اعتبارها السلوك الأخلاقي في إسناد المناصب					
34	تغرس منظمتي القيم الأخلاقية العليا في نفوس أعضائها					

35	تنعكس حقيقة العدالة في منظمتي عبر استيعاب الأخلاق والقانون					
36	تتضمن سلوكيات العمل أبعاد العدالة الأخلاقية					
37	تنسجم كافة الإجراءات الإدارية مع مفهوم العدالة الأخلاقية					
38	ترسخ منظمتي العدالة الأخلاقية في سياساتها المستقبلية					
39	تشعرني منظمتي بأن أدائي لواجباتي أمانة واجبة الأداء					
40	أدائي لعملي يجمع بين المصلحة العامة وقيم المجتمع					
41	أشعر بالسعادة من خلال عملي في منظمتي الحالية					
42	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن منظمتي أمام الأخرين					
43	أشعر بأن المشكلات التي في منظمتي كأنها مشكلاتي الذاتية					
44	انتمائي إلى منظمتي لا تعوضه منظمة أخرى بديلة					
45	المناخ الودّي في منظمتي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها					
46	أشعر بأن عواطفي مرتبطة تجاه المنظمة التي أعمل بها حالياً					
47	أتفاعل مع الإجراءات في منظمتي كلما انعكست على عملي					
48	يعتبر عملي الحالي في هذه المنظمة فرصة مناسبة لي					
49	أجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة في منظمة أخرى					
50	تقدم لي منظمتي مزايا غير متوافرة في منظمات أخرى					
51	بقائي في هذه المنظمة ينبع من حاجاتي المادية للعمل					
52	أشعر بصعوبة ترك العمل الحالي حتى مع وجود الرغبة في ذلك					
53	سأترك منظمتي إلى أخرى تقدم لي امتيازات أفضل					
54	إن المكاسب المادية هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي					
55	أسعى من خلال عملي لبلوغ مناصب أعلى تفيدني مادياً					
56	إن تركي لعملي بهذه المنظمة سينعكس مادياً على حياتي الوظيفية					
57	تربطني بعملي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به					
58	هناك فضل للمنظمة في بناء حياتي الوظيفية					
59	أحرص على ما يجعل منظمتي تبلغ أهدافها					
60	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم في منظمتي الإدارية					
61	توفر منظمتي فرصة إظهار الطاقات لدى المرءوسين					
62	تعتبر منظمتي هي المنظمة التي أفضل العمل فيها					
63	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المنظمة					
64	أحرص على بقائي في هذه المنظمة حتى لو خسرت مادياً					

The Effect of the Organizational Justice on the Organizational Commitment

Fahmi Al-Fahdawi
Public Administration Dept.
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Mu'tah University - Jordan

Nash'at Al-Qatawnah
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Mu'tah University - Jordan

ABSTRACT

The present study aimed to identify the effects of the organizational justice on the organizational commitment of the employees of the central administrative departments of Al-Karak, Tafila and Ma'an Governorates.

For the purpose of the study, a 64-item questionnaire was developed. three questions and six hypotheses were set out.

The study population (n. 2444) consisted of all male and female employees working for the 18 respondent departments. A sample of (700) employees comprising (28.6%) of the study population was randomly selected. (631) questionnaires were returned which comprises (25.8%) of the target population.

The present study revealed the following findings:

1- Respondents' perspectives towards the organizational justice scored middle (3.1541 means).

2- Respondents' perspectives towards the organizational commitment scored middle (3.3940 means).

3- There was a strong and significant correlation between the organizational justice and the organizational commitment.

4- There was a statistical significant effect of the organizational justice on the organizational commitment.

5- There was a statistical significant difference between the respondents' perspectives towards the organizational justice attributed to demographic factors (experience, salary and age).

6- There was a statistical significant difference between the respondents' perspectives towards the organizational commitment attributed to demographic factors (qualification, experience and salary).

The study recommended the followings:

1. *Material and immaterial rewards to be connected directly with the requirements of the organizational justice achievement.*
2. *Administrative decisions and procedures to be made as neutral and just as possible.*
3. *Procedures related to the employees performance assessment to be reviewed. Routine and typical procedures should be avoided.*
4. *Departments should enhance organizational justice and commitment in themind of its members and to develop such concepts to a higher level.*

المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 2 – ديسمبر (كانون أول) 2004

جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات

"دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني"

الأستاذ الدكتور/ عاصم الأعرجي

رئيس قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك

الأستاذ/ زاهر يوسف السيد

ماجستير إدارة عامة، مساعد بحث، جامعة اليرموك

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات المختلفة، وتفحص الإجراءات العلاجية والوقائية المتبعة بها، للتعامل مع تلك الأزمات، من خلال التعرف على مدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الجاهزية) والمتمثلة في المراحل التالية (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

كما حاولت هذه الدراسة التعرف على تأثير كل من العوامل البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، البيئية، بالإضافة إلى تأثير التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية العامة للدفاع المدني الأردني في جاهزيتها في مواجهة الأزمات المختلفة.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية باستخدام استبانة تم إعدادها لغايات الدارسة. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين العاملين (ضباط، وضباط صف، وفقاً للرتب العسكرية) في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها داخل حدود العاصمة عمان، بالإضافة إلى بعض المديريات التابعة لها في مختلف أنحاء المملكة، والبالغ عددهم عند إجراء الدراسة (1200) ضابط، وضابط صف، في حين اشتملت عينة الدراسة على (259) ضابطًا وضابط صف، أي ما نسبته (%21.58) من المجتمع الأصلي.

(*) تم تسلم البحث في نوفمبر 2002، وقُبِلَ للنشر في إبريل 2003

وقد تم تحليل الاستبانات المستردة والتي تمثلت في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المختلفة باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم استخدام الاختبارات التالية: اختبار (T) لدراسة الفروق الإحصائية، وتحليل التباين المتعدد، وتحليل الانحدار متعدد التدرج، ومعاملات ارتباط بيرسون، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

لذلك يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في التعرف على مستوى الجاهزية لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات المختلفة، بالإضافة إلى استكشاف أهم نقاط الضعف والقوة التي تحد أو تزيد من جاهزيتها في مواجهة الأزمات، كما يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في دراسات مستقبلية أكثر تخصصاً، وتغطي جوانب أخرى لم تشملها الدراسة الحالية.

مقدمة:

تتعرض المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص في عصرنا الحاضر إلى تغيرات بيئية واقتصادية واجتماعية وسياسية ... إلخ. تتسم بسرعتها العالية والمستمرة بالإضافة إلى احتوائها على عنصر المفاجأة، واتسامها بحالة عدم التأكد، وعدم رتابة تغيراتها، وهذا بدوره يخلق أنواعاً متعددة ومتنوعة من الأزمات التي قد تواجه هذه المنظمات، وبالتالي فإن ذلك يتطلب من تلك المنظمات توافر نظام لإدارة الأزمات من أجل تحسين جاهزيتها في التعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها، كما يتطلب ذلك من القادة الإداريين أو متخذي القرار في تلك المنظمات امتلاك المهارات الضرورية للاستجابة لمثل تلك الأزمات والتعامل معها، وأن تتوافر لديهم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وجوهرية في ضوء ندرة المعلومات وقلة الوقت، حتى تتمكن هذه المنظمات من تجاوز تلك الأزمات والاستمرار في تحقيق أهدافها، وضمان بقائها في ظل هذه التغيرات السريعة والمفاجئة.

والتعامل السليم مع أي أزمة لا يتم حينما تحدث، أي أن يكون في مجال رد الفعل، ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها، كما أن النظام

المتقدم هو الأكثر استعداداً للتعامل مع القضايا والأزمات، أما مشكلة العديد من دول العالم الثالث فتكمن في أنها تتعامل مع الأزمة بعد اندلاعها، والكارثة بعد انتشارها، والقضية الأمنية بعد تهديدها للنظام والمجتمع[1].

الدراسات السابقة:

تمهيداً لاستعراض الدارسات السابقة ذات العلاقة والمتاحة – سيتم استعراض عدد من المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات؛ لتسهيل متابعة أهم هذه الدراسات والتي سيتم تناولها لاحقاً.

إن مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Kipvew) أي بمعنى لتقرر (To decide)، وتستخدم في الغالب بمعنى سلبي لتبين نقطة تحول في الأمراض الخطيرة والقاتلة والتي تؤدي عادة إلى الموت المحقق أو الشفاء التام[2].

كما ورد استخدام هذا المصطلح باللغة الصينية في شكل كلمتين (Wet- Ji) وهما عبارة عن كلمتين: أولهما تعبر عن "الخطر" والأخرى عن "الفرصة" التي يمكن استثمارها، والبراعة في ذلك تكمن في تصور إمكان تحويل الأزمة، وما تستبطن من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البناءة[3].

ويعرف قاموس وبستر "Webester" [4] الأزمة بأنها: نقطة تحول يحدث عندها تغير إلى الأفضل أو الأسوأ، وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب. وتجدر بنا الإشارة إلى اختلاف مفهوم الأزمة من باحث إلى آخر طبقاً لمدخل دراسته ومادته العلمية المتخصصة، فهناك من يقوم بتعريف الأزمة من وجهة نظر سياسية، والآخر من وجهة نظر اقتصادية وهكذا، لذلك سوف يتم لاحقاً التركيز على مفهوم الأزمة، واستعراض هذا المفهوم من الناحية الإدارية والتنظيمية، وذلك لارتباطها بموضوع الدراسة.

وقد تعني الأزمة ببساطة أنها: "خروج الأمور عن نطاق التحكم والسيطرة، أو أن الأزمة إنما هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير

مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير قادرة على احتوائها أو درء أخطارها"[5].

وقد عرف فيليبس (Pheleps)[6] الأزمة بأنها: "حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ، وتتسبب في حدوث عُطُل (خلل) في الأعمال التي تقوم بها المنظمة، وبالتالي تُسبب الأذى أو الضرر للمركز التنافسي لها، مما يتطلب منها اهتماماً فورياً بشأن ذلك". أما ميتروف وشرايفا ستافا (Mitroff & Shrivastava)[7] فقد عرفا الأزمة بأنها عبارة عن "الأحداث التي تهدد الأهداف ذات الأهمية والأولوية العليا في المنظمة، والمرتبطة ببقائها وتحقيق أهدافها".

وقد عرف ملبورن ورفاقه (Milburn et al.)[8] الأزمة التنظيمية بأنها عبارة عن: "فرصة للمنظمة في الوصول إلى أهدافها الحالية، أو تهديدات تواجه المنظمة بحيث تعيقها من الوصول إلى أهدافها وتقلص قدراتها لتحقيق أهداف المنظمة".

ويعرف (الخضيري)[9] الأزمة بأنها: "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مُشَكِّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منها بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها".

أما (هلال)[10] فقد عرف الأزمة بأنها: "نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديدًا صريحًا وواضحًا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه". أما (أبو قحف)[11] فقد عرف الأزمة بأنها عبارة عن "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء. أو هي: كل ما لا يمكن توقعه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر على وتهدد بقاء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية".

وقد عرف (الرازم)[12] الأزمة بأنها عبارة عن: "حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتربك (روتين) الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل". وأخيراً فقد عرفت (الدهان)[13] الأزمة على مستوى المنظمة

بأنها: "حالة إدراك لوضع يجابه مدير المنظمة، وهذا الوضع من شأنه أن يهدد أهداف المنظمة وقيمها، وتأتي الأزمة فجأة بإنذار أو بدونه، كما تعطي وقتاً قصيراً للاستجابة أو أنها حالة إدراك صاحب القرار لوجود مواقف تهدد المصلحة العليا للمنظمة وتتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جوهرية".

وفي الواقع ليست هناك طريقة موحدة أو نموذج واحد للتعامل مع جميع الأزمات بجميع أنواعها، ولكن الباحثين وأصحاب الخبرة والمتخصصين قد أوصوا – بناء على التجارب العلمية والعملية– بالأخذ بعدة أمور، وملاحظة مجموعة اعتبارات خلال مراحل إدارة الأزمات، وذلك من أجل احتوائها ومجابهتها بفعالية، وبالحد الأدنى من الضرر والتضحيات(14).

فقد وضح كلٌ من بيرسون وميتروف (Pearson & Mitroff)(15) من خلال دراسة حول كيفية الاستعداد والجاهزية للأزمات– أنه توجد خمس مراحل أساسية يمكن أن تدار من خلالها الأزمة، وأن هناك مخاطر وفرصًا مختلفة في كل مرحلة من هذه المراحل الخمس بشكل ملائم، وأما مضامين وجود هذه المراحل الخمس فهي على النحو التالي:

1– مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: Early Warning Signals Detection Phase

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوعها، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

2– مرحلة الاستعداد والوقاية: Preparation/ Prevention Phase

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وتعمل كمجس لأي علامات للضعف قد تسبب أزمات، وبالتالي تعالجها قبل أن تُلحق الضرر بالمنظمة.

3– مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: Damage Containment Phase

في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر– فمن المستحيل منع الأزمات طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكل النظم.

4- مرحلة استعادة النشاط: Recovery Phase

تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختبارها، وتتضمن المرحلة عدة جوانب، منها استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف الجهود في مواجهة خطر واحد.

5- مرحلة التعلم: Learning Phase

تتضمن تلك المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرَّت بأزمات معينة. وكذلك التعلم المستمر، وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي برغم أن هذا يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة.

أما بالنسبة لمفهوم (الجاهزية) فإنه يعني التهيئة للتعامل مع حالة اللا تأكد والتغييرات الناتجة عن الأزمة. وقيل أيضاً بصدد (الجاهزية): "إنها مظلة استراتيجية تمثل خطوطاً عامة للتعامل مع البيئات المتشابكة وغير القابلة للتنبؤ". وهذا كله قد مهد لبلورة مفهوم وظيفي (للجاهزية) كما ساعد على تحديد مؤشرات عملية مؤسسة على مراحل إدارة الأزمة، لقياس مدى وجود (الجاهزية) وطبيعتها، حيث قيل: إن تحسين جاهزية المنظمة يعني تحسين إدارة الأزمات فيها والتي تتضمن خمس مراحل[16].

وقد عرف (الصعوب)[17] الجاهزية على مستوى أعمال الدفاع المدني بأنها: "الآليات والمعدات والأجهزة والمواد اللازمة لغرف التدخل أثناء عملها في معالجة آثار الكارثة، وهذا يشمل آليات الإنقاذ وآليات الإسعاف وآليات الإطفاء ومعدات البحث والتفتيش والأجهزة والمعدات اللازمة لتقديم الرعاية الطبية والمواد التي يجب توافرها في مستودعات الطوارئ من لوازم عمل ميداني، بما في ذلك مواد الإعاشة والرعاية الصحية"، كما ذكر أن وسيلة الإنذار والاتصال تعتبر من أهم متطلبات الجاهزية أيضاً، لأنها أشبه بالسلاح الذي تستخدمه الأجهزة المعنية للسيطرة على الحالة الطارئة.

لذلك نجد أن إدارة الأزمات الجيدة والفعالة تعمل على تقليل الأضرار والأعطال التي قد تصاحب هذه الأزمات، وذلك من خلال الاهتمام بالإشارات المبكرة للمشكلات

والجاهزية والتحضير لهذه الأزمات[18].

حيث إن الجهود الوقائية في المنظمات تتطلب التحضير والجاهزية قبل ظهور الأزمات، وبشكل عام فإن التنبؤ الاستراتيجي والتخطيط الموقفي وتحليل الموضوعات المهمة، وتحليل "السيناريوهات" أمور تساعد في تزويد المنظمة بإطار أو منهج يمكنها من استخدامها في تجنب الأزمات[19].

فقد ذكر أوجستين (Augustine) عددًا من التحضيرات والتجهيزات المفيدة للمنظمة والضرورية للتعامل مع الأزمة، وهي كالتالي[20]:

1- تأسيس مركز أو وحدة للأزمات داخل المنظمة.

2- صياغة الخطط الموقفية.

3- توفير وجاهزية نظم الاتصالات داخل المنظمة واختبار كفاءتها.

وأخيراً فإن المنظمات تستطيع أن تصبح جاهزة لمواجهة الأزمة من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تخفف من هذه الأزمات، وهي على النحو التالي[21]:

1- تزويد الأفراد العاملين بمعلومات وتغذية راجعة عن المواقف السابقة التي واجهتها المنظمة.

2- أن تمتلك المنظمة هيكلاً تنظيميًا مرناً وقواعد تنظيمية آمنة تضمن تحقيق أهدافها.

3- وضع قيم وقوانين مؤسسية وشمولية للسيطرة بشكل آمن على المشكلات.

4- تعميم معتقدات وافتراضات مناسبة يتم تأسيسها بناء على اتجاهات المنظمة.

5- اتخاذ القرارات وتفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الأفراد في المنظمة عند الحاجة إليها في التعامل مع الأزمات بشكل سريع.

6- جعل كل فرد في المنظمة مسئولاً عن المشكلة أو الأزمة التي قد تواجهها أو تتعرض لها.

7- تعليم وتدريب الأفراد في المنظمة بناء على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

8- استخدام الأفراد التقنيين والمتخصصين بإشراف وتعاون مع الأفراد الإداريين من ذوي الخبرة العالية.

وبعد الانتهاء من استعراض المفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات، فإنه سوف يتم استعراض ما أمكن التوصل إليه من دراسات متعلقة بموضوع الدراسة، سواء في البيئة العربية أو الأجنبية على النحو التالي:

1- *دراسة (غادة عبد الله)*[22]:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها المصارف العاملة في الأردن، وشدة تأثير تلك الأزمات، بالإضافة إلى تحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في هذه المصارف، وقياس قدرة الجهاز المصرفي في الأردن على مواجهة الأزمات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المصارف العاملة في الأردن عرضة للأزمات الداخلية والخارجية معاً، بالإضافة إلى أن المصارف في الأردن أكثر عرضة للأزمات الناتجة عن أسباب داخلية تنظيمية، مقارنة بالأزمات الناتجة عن أسباب خارجية بيئية.

2- *دراسة (عاصم الأعرجي)*[23]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية الوظيفية (الوقائية والعلاجية) للعاملين في المصارف الأردنية تجاه الأزمات، والتعرف على مستويات الجاهزية للتعامل مع الأزمات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود "عملية توازن وتناسب طوعي" بين مستويات الميول الوقائية والعلاجية في مفاهيم و"سلوكيات" أفراد العينة من جهة، ومستويات "الجاهزية" من جهة أخرى.

ب- هناك تقارب بين الميول الوقائية، ومستويات الميول العلاجية في التعامل مع الأزمات في المصارف المبحوثة، مع تفوق جزئي للميل الوقائي إلى العلاجي.

ج- وجود معوقات فعلية، ولكنها ضعيفة أمام التوازن الطوعي بين مستويات الوقائية والعلاجية ومستويات "الجاهزية"، يأتي في أولها "معوقات المعلومات والاتصالات"، ومن ثم "المعوقات التنظيمية"، وأخيراً "المعوقات الإنسانية".

3- دراسة (عاصم الأعرجي ودقامسة)[24]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحومدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة – منفردة ومجتمعة – في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها المؤسسة في التعامل مع الأزمات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- يتوفر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، من حيث درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، والتعلم)، بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار، واستعادة النشاط).

ب- يتوافر نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في أمانة عمان الكبرى.

ج- وجود خلل (محدودية توازن) في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

د- وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.

4- دراسة (عبد الغفور الزواهرة)[25]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، والتعرف على أثر العوامل التالية: (الفنية، والتنظيمية، والمعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح) سواء أكانت هذه العناصر منفردة أم مجتمعة من جهة، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين العوامل الفنية

مجتمعة ومستوى فاعلية إدارة الأزمات، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية جداً بين كل من (توفر المعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وتوفر فريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح) سواء أكانت هذه العناصر منفردة أم مجتمعة من جهة، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.

5- *دراسة ريلي (Reilly)*[26]:

تضمنت هذه الدراسة أهدافاً متعددة، أولاً هذه الدراسة اقترحت بناء مفهوم جديد، وهو الاستعداد والجاهزية للأزمة، كما قامت بإجراء اختبار تجريبي مبدئياً للتعرف على مدى مصداقية هذا المفهوم، من خلال الأبعاد التالية: (قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات غير المتوقعة، مدى توافر التخطيط الملائم، ومدى استشعار وتحسس المنظمة للأزمات محتملة الحدوث).

كما هدفت هذه الدراسة لاختبار مدى وجود علاقة بين الخصائص التنظيمية المتمثلة في: (حجم المنظمة، الخبرة السابقة، المستوى الوظيفي) من جهة، ومدى جاهزية واستعداد المنظمة في مواجهة الأزمات من جهة أخرى.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين حجم المنظمة والجاهزية للأزمة، بحيث إن الزيادة في حجم المنظمة تصاحبها الزيادة في الجاهزية اللازمة لمواجهة الأزمات.

6- *دراسة ميتروف (Mitroff)*[27]:

من خلال هذه الدراسة الميدانية التي استجاب لها (114) منظمة، تبيَّن امتـــــلاك (38%) من المجموع الكلي لهذه المنظمات وحدات لإدارة الأزمات، وأن هذه المنظمات ذات خبرة كبيرة في الأزمات عن غيرها من المنظمات المتبقية، كما تبين من خلال المسح الميداني لهذه الدراسة أن المنظمات التي تمتلك وحدات لإدارة الأزمات تهتم بالإجراءات الوقائية أكثر من باقي المنظمات الأخرى.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن المنهجية الفعالة في مجابهة ومواجهة الأزمات

تتضمن المراحل الخمس التالية: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

7- *دراسة وزنبليت* ***(Wisenblit)***[28]:

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مسح ميداني للشركات الأمريكية، بهدف تحديد كيفية انتشار التخطيط لإدارة الأزمات فيها. ومن خلال توزيع (1953) استبانة صممت لهذه الدراسة على مختلف الشركات، فقد تمت الاستجابة من قبل (166) شركة، وتبين أن أكثر من (55%) من هذه الشركات لديها خطة لإدارة الأزمات، وقد بينت هذه الدراسة أن المنظمات التي تضم أعدادًا كبيرة من العاملين، وتمتلك حجم مبيعات مرتفعًا، ولديها خطط لإدارة الأزمات على مدى (13) سنة فأكثر، بينما المنظمات الصغيرة من النادر وجود خطط فيها لإدارة الأزمات، وإن وجدت فتكون على المدى القصير.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التخطيط لإدارة الأزمات يستطيع أن يقلل الآثار السلبية للأزمة التي قد تصيب المنظمة، كما أن التخطيط يجعل المدراء أكثر تحسساً في تحديد نقاط القوة والضعف للنظام الموجود في المنظمة، ويشعرهم بالحاجة إلى طرق أفضل للوقاية من الأزمات، كما أن التخطيط للأزمات يجعل المنظمة قادرة على تحويل الأزمة إلى فرصة.

8- *دراسة كوفور* *(Kovoor)*[29]:

تم من خلال هذه الدراسة إجراء دراسة شاملة لاستعداد وجاهزية (9) منظمات تقنية للأزمات، بحيث أجريت مقابلة مع (185) فردًا من مواقع وظيفية ومستويات تنظيمية متنوعة. كما بينت هذه الدراسة أننا نعيش اليوم في عالم من التكنولوجيات الخطيرة والتي قد تقود في الأساس إلى خلق أزمات فاجعة، لذلك فإن هذه الدراسة وجدت أن المنظمات التقنية غير المستعدة وذات الجاهزية لمنع واحتواء الأزمة تنعدم لديها كفاءة التقييم الذي تقوم به هذه المنظمات للتعرف على مدى قابليتها للإصابة بالأزمة، ويكون التخطيط للأزمة مشتتًا ومتناثرًا، بالإضافة إلى عدم فهم المظاهر الإنسانية والاجتماعية من قبل هذه المنظمات.

وباختصار فإن نظم إدارة الأزمات الموجودة في هذه المنظمات لا تُعَنْونْ أو تُوجِّه تعقيدات النظم التكنولوجية والأزمات التنظيمية.

كما اعتبرت هذه الدراسة أن نتائج الكوارث التكنولوجية الفاجعة تنجم عن عدم كفاية الاستعداد والتحضير للأزمة.

9- *دراسة كاش ودارلنج (Kash & Darling)*[(30)]:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية التعامل بشكل رئيس مع ديناميكية البيئة التي تواجه قطاعات الأعمال في الوقت الحالي، كما أوضحت هذه الدراسة أنه بالرغم من جميع الجهود التي تضعها الشركة لتقليص المتغيرات البيئية، فإن الأزمات من المحتمل حدوثها، ولكن من الممكن إدارتها، كما تم من خلال هذه الدراسة مراجعة الأزمات العديدة التي قد تواجه قطاعات الأعمال خلال الوقت الحاضر، وذلك للتعرف على طبيعة الأزمات وتحديدها، ومن ثم بيان مكونات الأزمة وذلك من خلال استعراضها بشكل تخطيطي، وبيان الإجراءات الوقائية والتدخلات اللازمة لمواجهة الأزمات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات ذات الجاهزية والتخطيط للأزمات تتمتع بقدرة أفضل للسيطرة والتحكم في مثل هذه الأزمات بشكل أكثر فعالية ونجاحاً، وذلك في ضوء التقدم في استخدام التخطيط الاستراتيجي والموقفي والتنبؤ، مما يخلق المرونة لهذه الشركات في تحديد المواقف وإجراء الإعدادات والتجهيزات اللازمة لمواجهة الأزمة.

10- *دراسة باتون وفلِن (Paton & Flin)*[(31)]:

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص مصادر الضغط والتي غالباً ما تعيق مدراء الطوارئ في الاستجابة للكارثة أو الأزمة، وأوضحت أن هذه الضغوط إما أن تكون بيئية، مثل (ضغط الوقت، درجة الخطر)، أو تكون تنظيمية مثل (البيروقراطية، مدى ملاءمة المعلومات، تأييد القرارات والنظم الإدارية)، وإما تكون عملية مثل (السيطرة على الأحداث، اتخاذ القرار، إدارة الفريق)، وبالتالي يتطلب ذلك من مدراء الطوارئ الأخذ بعين الاعتبار والاهتمام بهذه الضغوط التي قد تواجههم أثناء الأزمات.

كما بينت هذه الدراسة أن الدور الوسيط للشخصية والعوامل الفيزيائية مثل (التعب والراحة)، والعوامل النفسية مثل (مستويات الضغط الوظيفي العالية)، لها دور في التأثير على هذه الضغوط التي قد تواجه مدراء الطوارئ في المنظمات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هذه الضغوط الأساسية يمكن تجاوزها بواسطة إدارة الطوارئ، من خلال (التخطيط، الاتصال والتنسيق، إدارة وتطوير الفريق، التدريب، نظم اتخاذ القرارات، وتطوير القدرات) فإن كل ذلك يؤدي إلى تطوير وتحسين فعالية استجابة الإدارة، وتقليل الضغوط التي تواجهها المنظمات.

11- *دراسة ألكساندر (Alexander)*[32]:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان طرق الإعداد المختلفة (السيناريوهات) والتي يمكن استخدامها في التخطيط للطوارئ، كما بينت أنه في حقل إدارة الطوارئ فإن السيناريو هو بناء أسلوب يعتمد على الأحداث السابقة، وبناء افتراض يعتمد على الأحداث المستقبلية للمشكلات التي قد تصيب المنظمة أو المحتمل حدوثها.

كما بينت هذه الدراسة كيفية استخدام "السيناريوهات" فى المنظمة، وتقييمها كوسائل لتحضير وتجهيز مدراء طوارئ مدربين لمواجهة المواقف الصعبة وغير النظمية المصحوبة بالضغوط، والتي يمكن أن تواجه هؤلاء المدراء من خلال تأدية الوظائف المطلوبة منهم أو الموكلة إليهم من قبل المنظمة.

كما بينت هذه الدراسة أنه من الملائم والمناسب تعليم مدراء الطوارئ كيفية الاستفادة من مناهج الإعداد (السيناريوهات) كقاعدة لبناء خطط الكوارث، وذلك لأن السيناريو يوضح حجم وطبيعة المصادر المطلوبة لمواجهة مصادر الخطر وكيفية توزيع هذه الموارد. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مناهج الإعداد (السيناريوهات) تعتبر مفيدة لمدراء الطوارئ في تطوير مهاراتهم مثل إدارة الوقت والأطر المعرفية والإدراكية، وإدارة الفريق، واتخاذ القرارات تحت الضغوط.

12- دراسة شونغ ونيو (Chong & Nyaw) [33]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية ومدى استعداد الشركات في هونغ كونغ لمواجهة الأزمات. واشتملت هذه الدراسة على المدراء التنفيذيين للشركات في هونغ كونغ، بحيث تمت الاستجابة من قبل (92) شركة من أصل (359) شركة أي مانسبتـــه (25.63%). وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود عدد قليل من الشركات في هونغ كونغ التي تمتلك خططاً لإدارة الأزمات والبالغ عددها (21) شركة.

ب- بينت هذه الدراسة أن أكثر من (50%) من الشركات التي تمتلك خططاً لإدارة الأزمات تعود ملكيتها إلى شركات أجنبية، وأن أكثر الشركات الأجنبية امتلاكاً لخطط إدارة الأزمات هي الشركات الأمريكية.

ج- وجدت هذه الدراسة (28.6%) من الشركات في هونغ كونغ والتي تمتلك خططاً لإدارة الأزمات أنها تعتمد على مستشارين من خارج الشركة، وشركات أخرى في السيطرة على عملية الاتصالات أثناء الأزمة. بينما وجدت دراســـة (Wisenblit) أن (66%) من الشركات الأمريكية لديها خطط خاصة بعملية الاتصالات أثناء الأزمة ويتم استخدامها عن طريق الإدارات الداخلية لديها. كما تبين أن أقل من (40%) من الشركات في هونغ كونغ لديها أيضاً خطط للاتصالات أثناء الأزمة.

د- أغلبية الشركات في هونغ كونغ ترى أن المراجعة المستمرة وتأسيس نظام إنذار مبكر أكثر فاعلية يعتبر من العوامل الضرورية لتحسين أداء خطط إدارة الأزمات، وهذا يختلف بشكل واضح عن الشركات الأمريكية التي تقوم بالاختبارات المتكررة لخطط إدارة الأزمات كوسيلة لمراجعتها وتحسينها باستمرار.

وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم ودراسات سابقة ذات علاقة بإدارة الأزمات يتبين أن هناك حاجة للمزيد من التأكيد على المنظور الشمولي حيث إن غالبية الدراسات السابقة المذكورة كانت مؤكدة على جوانب تخصصية محددة. وهكذا جاء هدف هذه الدراسة للاستفادة من أطروحات ونتائج تلك الدراسات قدر الإمكان، وعن طريق تبني منظور شمولي وتأسيسي على ذلك، تم بناء فرضيات الدراسة التي سيتم توضيحها لاحقاً.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما المستوى العام للجاهزية الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، ومدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الإجراءات الوقائية والعلاجية) المتبعة في تلك المديريات لمواجهة الأزمات المختلفة؟
2- ما مدى تأثير الخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين في هذه المديريات في مستويات جاهزيتها في التعامل مع الأزمات؟
3- ما مدى تأثير كل من العوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) منفردة ومجتمعة في جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها بمراحلها الخمس مجتمعة؟
4- ما مدى وجود فروق في مستويات الجاهزية بين الموظفين العاملين في المستويات الدنيا (التنفيذية)، والموظفين العاملين في المستويات العليا (القيادية) في هذه المديريات في التعامل مع الأزمات الناشئة والمحتمل حدوثها؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من واقع ما تواجهه المنظمات من أزمات متعددة ومتنوعة، وهذا يتطلب منها استجابة شاملة ومنتظمة في التعامل مع الأزمات، وقد لا يتحقق هذا إذا لم تكن على علم ودراية واهتمام كافٍ في مجال إدارة الأزمات.

كما جاءت أهمية هذه الدراسة نظراً لطبيعة الأعمال التي تقوم بها المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، وذلك من خلال تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، من أجل المحافظة على السلامة العامة لهم، كما أن طبيعة أعمالها وواجباتها بحد ذاتها تتطلب مواجهة الأزمات بشكل مستمر، وهذا يتطلب من المديرية مستويات عالية من الجاهزية لتحقيق الاستجابة السريعة للأزمات التي قد تواجهها، والتي يحتمل حدوثها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على مستويات الجاهزية الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في التعامل مع الأزمات التي قد تواجهها، والتي يحتمل حدوثها، بالإضافة إلى تفحص الإجراءات الوقائية والعلاجية المتبعة في تلك المديريات للتعامل مع الأزمات المختلفة، وذلك من خلال مدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات المتعارف عليها، وهي على النحو التالي: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

2- التعرف على مدى تأثير كل من العوامل البشرية والتنظيمية والتكنولوجية والبيئية في مستويات الجاهزية في هذه المديريات للتعامل مع الأزمات المختلفة.

3- بيان مدى تأثير التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية العامة للدفاع المدني الأردني في جاهزيتها في مواجهة الأزمات.

فرضيات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على "الفرضيات" التالية:

1- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات مع بعضها والتي تمثل المستوى العام للجاهزية المتوافرة في المديرية العامة للدفاع المدني والمديريات التابعة لها والمتمثلة في (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستويات جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني والمديريات التابعة لها تعزى للخصائص الديموجرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخصص الوظيفي، عدد الدورات المجتازة في مجال التخصص الوظيفي) للموظفين العاملين بها.

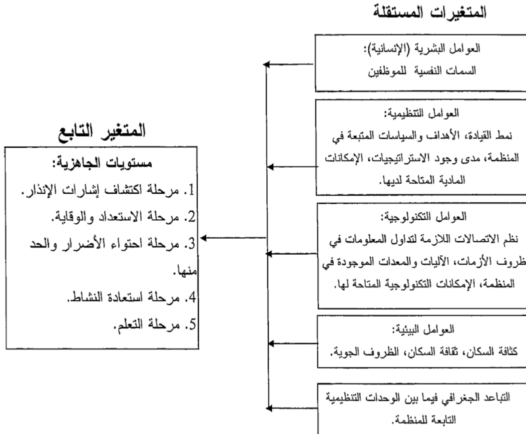
3- عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) منفردة ومجتمعة في مستويات جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني والمديريات التابعة لها بمراحلها الخمس.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها تعزى للمستويات الوظيفية (القيادية والتنفيذية) للموظفين العاملين بها.

نموذج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة وأهداف و"فرضيات" الدراسة، قام الباحثان ببناء نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة، وفيما يلي سوف يتم بيان المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



* المصدر: الباحثان.

التعريفات الإجرائية (المصطلحات البحثية):

أولاً: مستويات الجاهزية:

تتمثل هذه المستويات في المراحل الخمس لإدارة الأزمات، وهكذا فإن مستويات وجود هذه المراحل الخمس هي مستويات وجود (الجاهزية)، أما مضامين هذه المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات فقد عرفت كما يلي[34]:

1- "اكتشاف إشارات الإنذار": تعني هذه المرحلة عمليات تشخيص المؤشرات والأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوع أزمة ما.

2- "الاستعداد والوقاية": تعني هذه المرحلة عمليات التهيؤ والاستعداد، والتحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد تجنبها، أو الإقلال من تأثيراتها السلبية.

3- "احتواء الأضرار والحد منها": تعني هذه المرحلة عمليات تنفيذ ما خطط له في مرحلة "الاستعداد والوقاية"، وما ظهرت الحاجة لتبنيه للحد من الأضرار الواقعة فعلياً عند وقوع الأزمة، وللحيلولة دون انتشارها وتفاقمها.

4- "استعادة النشاط": هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري الذي يمرُّ بأزمة والذي نجح في "احتواء أضرار" تلك الأزمة لغرض استعادة توازنه، ومقدرته على ممارسة أعماله وأنشطته الاعتيادية كما كان الأمر قبل تعرضه للأزمة المقصودة.

5- "التعلم": هو الذي يجسم المرحلة الأخيرة من مراحل "إدارة الأزمات"، ويعني عملية بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار حصول الأزمة التي تم التعامل معها في الخطوات الأربع السابقة ضماناً لمستويات أعلى من (الجاهزية) في التعامل مع أزمات المستقبل.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الجاهزية:

هي العوامل التي من المحتمل أن تؤثر في مستويات الجاهزية للمنظمة في مواجهة الأزمات، وهذه العوامل هي على النحو التالي:

1- الخصائص الديموجرافية: تتمثل في السمات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

المستوى الوظيفي، التخصص الوظيفي، عدد الدورات المجتازة من قبل الموظف في مجال تخصصه الوظيفي) والتي يتمتع بها الموظفون العاملون في المنظمة.

2- العوامل البشرية (الإنسانية): وتتمثل هذه العوامل في السمات النفسية للموظفين العاملين في المنظمة.

3- العوامل التنظيمية: تتمثل في نمط القيادة الإدارية المتبعة في المنظمة، والأهداف والسياسات المتبعة بها، ومدى وجود الاستراتيجيات الموضوعة من قبلها لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها، والإمكانات المادية المتوافرة لدى المنظمة.

4- العوامل التكنولوجية: تتمثل في نظم الاتصالات الموجودة في المنظمة واللازمة لتداول المعلومات أثناء الأزمات، والآليات والمعدات الموجودة في المنظمة، والإمكانات التكنولوجية المتوافرة في المنظمة واللازمة لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها.

5- العوامل البيئية: تتمثل في مدى تأثير كثافة السكان، وثقافة السكان، والظروف الجوية غير الاعتيادية في قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المحتمل حدوثها.

6- التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة: تتمثل في مدى تأثير تباعد المسافات بين المراكز التابعة للمنظمة والمركز الرئيس للمنظمة في السيطرة على الأزمات.

ثالثًا: الرتب العسكرية:

وهي عبارة عن الرتب التي يتمتع بها الموظفون العاملون في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها من مختلف الرتب سواء أكانوا ضباطاً أم ضباط صف أم أفرادًا.

- الضابط: هو الموظف الذي يتمتع برتبة ملازم فما فوق.
- ضابط صف: وهو الموظف الذي يتمتع برتبة وكيل أول فما دون.
- الفرد: هو الموظف الذي لا يحمل أياً من الرتب ويطلق عليه لقب جندي.

منهجية الدراسة:

أ- أسلوب الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو يعتمد على أسلوبين هما:

- *الأسلوب النظري:* وذلك من خلال الاطلاع على المراجع والدوريات والدراسات العربية والأجنبية السابقة والحديثة المتوافرة في المكتبات وذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- *الأسلوب الميداني:* بحيث سوف يتم الاعتماد على المقابلات الميدانية والمسح الإحصائي الميداني لعينة مختارة من الموظفين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني وبعض المديريات التابعة لها ضمن محافظة العاصمة (عمّان) وبعض المحافظات المختلفة داخل المملكة، وذلك باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض.

ب- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في محافظة عمّان وبعض محافظات المملكة، والذين يقومون بالوظائف الإدارية والميدانية، وذلك تبعاً للمسميات الوظيفية لهم وفقاً للرتب العسكرية الذين يتمتعون بالرتب العسكرية من ضباط وضباط صف) والبالغ عددهم عند إجراء الدراسة (1200)[(1)] موظف، وقد تم استثناء الأفراد وفقاً للرتب العسكرية.

ج- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (259) موظفاً يعملون في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، وتمثل ما نسبته (21.58%) من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم توزيع (342) استبانة على أفراد المجتمع الأصلي أي بنسبة(28.5%) وضمن الإمكانات المتاحة للباحثين، وقد تم إرجاع (265) استبانة واستبعاد (6) استبانات لعدم

---

(1) رقم تقريبي نظراً لتحفظ المديرية العامة للدفاع المدني الأردني على ذلك باعتبارها معلومات سرية وعسكرية.

اكتمال الإجابات على الفقرات الموجود بها بشكل كامل، ليصبح عدد الاستبانات المستردة بشكل نهائي والصالحة لغايات الدراسة (259) استبانة، أي بنسبة استرداد (75.7%) من عدد الاستبانات الموزعة.

وتجدر الإشارة إلى أن عينة الدراسة اشتملت على الموظفين العاملين في المستويــات القيادية والإشرافية والبالغ عددهم عند إجراء الدارسة (131) موظفاً، أي ما نسبته (10.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي، بالإضافة إلى الموظفين العاملين في المستويات التنفيذية والبالغ عددهم (128) موظفاً أي ما نسبته (10.68%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

د- أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبانة[1] أعدّها الباحثان من خلال الإطلاع على مجموعة من الدراسات والمقالات والأبحاث والكتب ورسائل الماجستير ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بحيث تم الاعتماد في تصميم فقرات الاستبانة على الدراسات التالية:

1- دراسة (عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة)[35]: "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، وذلك في فقرات الجاهزية من (1- 26).

2- الدراسات الأجنبية التي تم استعراضها سابقاً، وذلك في فقرات العوامل المؤثرة في الجاهزية من (1- 25).

هـ- صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث صحة محتوياتها وتمثيل فقرات الاستبانة لمتغيرات الدراسة، فقد تم عرضها على محكمين من قسم الإدارة العامة وإدارة الأعمال في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية، حيث وافق المحكمون على قياس فقرات الاستبانة للهدف المطلوب، مع إجراء تعديلات لغوية في صياغة بعض الفقرات، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات المشار إليها من قبل المحكمين. ولغرض التحقق

(1) انظر الملحق رقم (1).

من ثبات الأداة فقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وذلك للتعرف على معامل الثبات لفقرات الاستبانة لكي يتم التأكد من عدم حصول أداة الدراسة على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها واستخدام أداة القياس ذاتها في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى، كما تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات لفقرات الجاهزية بلغ (87.1%)، في حين بلغ معامل الثبات لفقرات العوامل المؤثرة في الجاهزية (91.6%).

و- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تمت الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences -SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة. وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لخدمة أغراض هذا البحث، وفيما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها:

1- الأساليب الإحصائية الوصفية: تضمنت استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والتكرارات، بغرض الحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح هيكل أو تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه.

2- اختبار الثبات (Reliability Test): تم استخدام هذا الاختبار بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها.

3- اختبار معامل بيرسون للارتباط (Pearson Correlation Coefficient): تم استخدام هذا الاختبار بغرض قياس العلاقات والارتباطات بين متغيرات هذه الدراسة.

4- اختبار (ت) (T-Test) لدراسة الفروق الإحصائية، وذلك لإثبات الفرضيات الخاصة بذلك، ويجري عادة استخدام هذا الاختبار عند المقارنة بين عينتين مستقلتين.

5- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والذي يتم استخدامه عند المقارنة بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر.

6- اختبار تحليل الانحدار متعدد التدرج Stepwise Multiple Regression Analysis: والذي يتم استخدامه لقياس علاقات السبب والتأثير بين متغيرات الدراسة (Cause-Effect Relationship).

ي – محددات الدراسة:

تجدر بنا الإشارة هنا إلى أهم الصعوبات والمحددات التي واجهتها هذه الدراسة خلال فترة إعدادها وتنفيذها، وفيما يلي أهم هذه الصعوبات:

1- تردد وخوف بعض الموظفين في الإجابة بموضوعية عن أسئلة الدراسة، وذلك لاعتبارهم أن الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة حساسة، وأن طبيعة أعمالهم العسكرية تتطلب السرية التامة.

2- استغراق الوقت الطويل في جمع الاستبانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بسبب الإجراءات الروتينية المتبعة من قبل المنظمة قيد الدراسة بصدد توزيع هذه الاستبانات نظراً لما تتمتع به من الصفة العسكرية.

تحليل النتائج:

يهدف هذا الجزء إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية المرتبطة بمدى توافر نظام للجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات، والتعرف على العوامل المؤثرة في هذه الجاهزية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المديرية، سواء أكانوا ضباطاً أم ضباط صف وفقاً للرتب العسكرية، والذين يقومون بالأعمال الإدارية والميدانية كما أنه تم استثناء الموظفين الذين يعتبرون أفراداً وفقاً للرتب العسكرية.

أ- وصف خصائص عينة الدراسة:

قام الباحثان باختيار مجموعة من الخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، والذين شملتهم الدراسة، من أجل التعرف على بعض الحقائق الأساسية عنهم.

جدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدارسة وفقاً للخصائص الديموجرافية

المتغير		التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	258	99.6
	أنثى	1	0.4
العمر	30 سنة فأقل	71	27.4
	31-40 سنة	163	62.9
	41 سنة فأكثر	25	9.7
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	128	49.4
	دبلوم متوسط	28	10.8
	بكالوريوس	98	37.8
	دراسات عليا	5	1.9
التخصص الأكاديمي	أدبي	125	48.3
	علمي	96	37.1
	تجاري	13	5.0
	صناعي	17	6.6
	زراعي	8	3.1
المستوى الوظيفي	مدير	7	2.7
	مساعد مدير	12	4.6
	رئيس قسم (ركن)	54	20.8
	مسئول	58	22.4
	وظائف أخرى	128	49.4
مدة الخدمة	3 سنوات فأقل	18	6.9
	4-7 سنوات	41	15.8
	8-11 سنة	43	16.6
	12-15 سنة	85	32.8
	16 سنة فأكثر	72	27.8
عدد الدورات	3 دورات	54	20.8
	4-7 دورات	90	34.7
	8-11 دورة	38	14.7
	12-15 دورة	33	12.7
	16 دورة فأكثر	44	17.0

ب- أسئلة الدراسة ومناقشة إجاباتها:

تم من خلال هذا الجزء استعراض أسئلة الدراسة (فقرات الاستبانة المصممة للدراسة) ومناقشة الإجابات المقدمة من قبل أفراد العينة، ولتحقيق ذلك الغرض سوف يتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف على آراء أفراد العينة عن مدى توفر عناصر الجاهزية في المديرية للتعامل مع الأزمات ومدى تأثير العوامل الإنسانية والتنظيمية والتكنولوجية والبيئية والتباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية للمديرية في جاهزيتها في التعامل مع هذه الأزمات.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام مقياس (ليكرت) لبيان درجة الموافقة من خلال إجابات أفراد العينة والمتمثلة في (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، بحيث تم تقسيم الإجابات إلى ثلاثة مستويات: عالٍ، متوسط، متدنٍ، والجدير بالذكر أن المدى من (1 إلى أقل من 2.5) للوسط الحسابي يشير إلى مستوى الموافقة بشكل متدنٍ، والمدى من (2.5 إلى أقل من 3.5) يدل على مستوى الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة بشكل متوسط، والمدى من (3.5–5) للوسط الحسابي يكون دالاً على مستوى عالٍ من الموافقة.

وقد تم استعراض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة من خلال توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى توافر عناصر الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها من خلال المراحل الخمس لإدارة الأزمات منفردة ومجتمعة، ومن ثم بيان إجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير العوامل الإنسانية والتنظيمية والتكنولوجية والبيئية والتباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية في جاهزية المديرية في التعامل مع الأزمات منفردة ومجتمعة، وفيما يلي عرض لأهم هذه النتائج على النحو التالي:

أولاً: ما المستوى العام للجاهزية الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، ومدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الإجراءات الوقائية والعلاجية) المتبعة في تلك المديريات لمواجهة الأزمات؟

وللتعرف على المستوى العام للجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني من خلال مدى توافر المراحل الخمس لإدارة الأزمات منفردة ومجتمعة، فقد تم استعراض إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الجاهزية في الاستبانة المخصصة لهذه الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (2)

آراء أفراد العينة نحو مدى توافر المراحل الخمس لإدارة الأزمات منفردة ومجتمعة

رقم الفقرة	المراحل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	اكتشاف إشارات الإنذار	4.40	0.53	عالية
2	الاستعداد والوقاية	4.45	0.46	عالية
3	احتواء الأضرار	4.17	0.44	عالية
4	استعادة النشاط	4.32	0.57	عالية
5	التعلم	4.40	0.62	عالية
	المراحل الخمس مجتمعة	4.35	0.37	عالية

يتبين من الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة نحو مدى توافر نظام الجاهزية في المراحل الخمس (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم)، والتي تقع ضمن مدى الموافقة العالية من (3.5- 5) بشكل منفصل لكل مرحلة من هذه المراحل، ويُلاحظ من الجدول أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة نحو توافر نظام (الجاهزية) في المراحل الخمس لإدارة الأزمات مجتمعة بلغ (4.35) وبانحراف معياري (0.37)، وهو يقع ضمن مدى الموافقة العالية من (3.5-5)، وهذا يشير إلى أنه يتوافر نظام للجاهزية في مواجهة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني بدرجة عالية نسبياً.

ويلاحظ من الجدول رقم (2) أن توافر العناصر الأساسية لنظام الجاهزية في مواجهة الأزمات في كل مرحلة من المراحل الخمس لإدارة الأزمات كان يقع ضمن مدى الموافقة العالية من (3.5-5)، إذ إنه من الطبيعي أن تتوافر عناصر مراحل نظام الجاهزية في مواجهة الأزمات بنفس الدرجة، لأن هذه المراحل مكملة لبعضها البعض ضمن نظام واحد بحيث تشكل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

كما تشير هذه النتائج إلى أن المديرية العامة للدفاع المدني الأردني تمتلك قدرة عالية في اكتشاف مؤشرات احتمال حدوث الأزمات، والاستعداد والوقاية من الأزمات المحتمل حدوثها، واحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمات عند حدوثها والحد منها،

واستعادة النشاط عند حدوث الأزمات لممارسة أنشطتها الاعتيادية، والتعلم من الأزمات السابقة للاستفادة منها في التعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها مستقبلاً، كما يلاحظ من الوصف السابق لنتائج المراحل الأساسية أن العناصر الأساسية اللازم توافرها لإدارة الأزمات بكفاءة تتوافر بدرجة موافقة عالية نسبياً في جميع المراحل الخمس، سواء أكانت في المراحل التي تمثل الجوانب الوقائية وهي (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة التعلم)، أم في المراحل التي تمثل الجوانب العلاجية (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، مرحلة استعادة النشاط) وهذا مؤشر جيد على أن الجهود المبذولة هي جهود وقائية وجهود علاجية في مواجهة الأزمات عند حدوثها والمحتمل وقوعها، وهذا يدل على قدرة المديرية العالية في اتخاذ الإجراءات الوقائية والتدابير الاحترازية لمنع حدوث الأزمات الممكن وقوعها، وقدرتها العالية في اتخاذ الإجراءات العلاجية والفورية للتعامل مع الأزمات عند حدوثها.

إننا نجد أن النتائج السابقة المتمثلة في وجود مستويات جاهزية مرتفعة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني من خلال المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الجاهزية) في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها لا تتفق مع دراسة (الأعرجي ودقامسة)[36] والتي كشفت عن وجود خلل (محدودية توازن) في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، حيث وجدا أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل النظام المتكامل لإدارة الأزمات.

ثانياً: ما مدى تأثير كل من العوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) منفردة ومجتمعة في مستويات الجاهزية بمراحلها الخمس مجتمعة؟

للتعرف على مدى تأثير كل من هذه العوامل منفردة ومجتمعة، فقد تم بيان إجابات وآراء أفراد العينة نحو مدى تأثير كل من العوامل الإنسانية والتنظيمية والتكنولوجية والبيئية والتباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية في نظام الجاهزية المتوافر

لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني في مواجهة الأزمات عند حدوثها والمحتمل وقوعها، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل من هذه العوامل منفردة ومجتمعة على النحو التالي:

جدول رقم (3)

آراء أفراد العينة نحو العوامل المحتمل تأثيرها منفردة ومجتمعة في نظام الجاهزية بمراحله الخمس مجتمعة

رقم الفقرة	العوامل المحتمل تأثيرها في نظام الجاهزية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الإنسانية	1.97	0.83	متدنية
2	التنظيمية	2.45	0.52	متدنية
3	التكنولوجية	2.48	0.43	متدنية
4	التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية	3.89	0.74	عالية
5	البيئية	3.97	0.79	عالية
	العوامل المحتمل تأثيرها مجتمعة	2.95	0.56	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لآراء العينة نحو التأثير المحتمل للعوامل الإنسانية والتنظيمية والتكنولوجية والتباعد الجغرافي والبيئية مجتمعة في نظام الجاهزية بلغ (2.95) وبانحراف معياري (0.56)، وهو يقع ضمن مدى الموافقة المتوسطة، وهذا يدل على أن تأثير هذه العوامل مجتمعة في نظام الجاهزية هو تأثير ذو درجات متوسطة، وهذا يتطلب من المديرية العامة للدفاع المدني الأردني الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات تلك العوامل، سواء أكانت إيجابية أم سلبية حتى تتمكن من الاستمرار في جاهزيتها العالية في مواجهة الأزمات كما بينتها نتائج المتوسطات الحسابية سابقاً للمراحل الخمس لإدارة الأزمات المكونة لنظام الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني في مواجهة الأزمات.

كما يلاحظ أخيراً من الجدول رقم (5) أن التأثير المحتمل لكل من هذه العوامل كما بينتها نتائج المتوسطات الحسابية في نظام الجاهزية المتوافر لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني في مواجهة الأزمات يمكن ترتيبها تنازلياً ضمن مدى الموافقة لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي: العوامل البيئية، ومن ثم التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية،

تليها العوامل التكنولوجية، ثم التنظيمية، وأخيراً العوامل الإنسانية.

ج- اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي سوف يتم عرض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

الفرضية الأولى: "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، والتي تمثل المستوى العام للجاهزية المتوافرة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها". ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (4)

نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين المراحل الخمس

لنظام إدارة الأزمات (الجاهزية) مع بعضها البعض

مراحل الجاهزية	اكتشاف إشارات الإنذار	الاستعداد والوقاية	احتواء الأضرار	استعادة النشاط	التعلم
اكتشاف إشارات الإنذار	1	*0.4599	*0.3371	*0.2485	*0.2108
الاستعداد والوقاية	–	1	*0.5970	*0.3864	*0.5059
احتواء الأضرار	–	–	1	*0.3564	*0.4010
استعادة النشاط	–	–	–	1	*0.3533
التعلم	–	–	–	–	1

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (4) وجود علاقات ارتباط إيجابية بين المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الجاهزية)، وهذا ينفي الفرضية الأولى على عدميتها، بحيث نجد أن قيمة معاملات الارتباط للمراحل الخمس لنظام الجاهزية دالة إحصائياً عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)، ويلاحظ من الجدول أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين مرحلة الاستعداد والوقاية ومرحلة احتواء الأضرار، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.597)، وهذا يدل على وجود ارتباطات متداخلة ومتجانسة بين الإجراءات الوقائية والعلاجية المتبعة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها.

ويلاحظ من النتائج السابقة في الجدول رقم (4) والمتمثلة في وجود ارتباطات بين المراحل الخمس لنظام الجاهزية أنها تنسجم مع نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو توافر عناصر المراحل الخمس لنظام الجاهزية، والتي بينت وجود نظام للجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها بدرجات عالية في كل مرحلة من المراحل الخمس للتعامل مع الأزمات عند حدوثها والمحتمل وقوعها. كما تنسجم نتائج "الفرضية" الأولى مع دراسة (الأعرجي ودقامسة)[37] التي توصلت أيضاً إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستـــوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، إذ أنه من المفترض أن تتوافر العناصر الأساسية في كل مرحلة من المراحل الخمس لنظام الجاهزية بنفس المستوى أو الدرجة، باعتبار أن هذه المراحل تُشكِّل في مجملها ترابطات وتداخلات فيما بينها لكونها تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

وأخيراً نجد أن نتائج الفرضية الأولى أيضاً تنسجم مع دراسة ميتـــروف (Mitroff)[38] والتي توصلت إلى أن المنهجية الفعالة في مواجهة ومجابهة الأزمات تتضمن المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات المتمثلة في المراحل التالية (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

الفرضية الثانية: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستويات الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها تُعزى للخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين بها". ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق في مستويات الجاهزية وفقاً للخصائص الديموجرافية

الخصائص الديمجرافية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة ف
العمـــــر	0.175	2	0.0876	0.629	0.534
المؤهل العلمي	0.302	3	0.101	0.723	0.539
التخصص	0.639	4	0.160	1.147	0.335
المستوى الوظيفي	0.061	4	0.0153	0.110	0.979
الخبـــــرة	0.371	4	0.0926	0.665	0.617
عدد الدورات	0.589	4	0.147	1.056	0.379
الخطـــأ	33.031	237	0.139	–	–
المجموع	4932.219	259	–	–	–

يلاحظ من الجدول رقم (5) نتائج تحليل التباين المتعدد بين الخصائص الديموجرافية للموظفين ومستويات الجاهزية لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، بحيث يظهر من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستويات الجاهزية تعزى للخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين بها، وتشير قيم (ف) المحسوبة للخصائص الديموجرافية أن الفروق غير دالة إحصائياً، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الثانية على عدميتها.

ويمكن تفسير نتائج الفرضية الثانية إلى أنه يمكن – نظراً لما تتمتع به المنظمة قيد الدراسة من السمات العسكرية ووحدة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ووحدة الأوامر الصادرة عنها لتنفيذ هذه الأهداف ألا توجد فروق في مستويات الجاهزية تعزى للخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين بها.

ويمكن تفسير نتائج الفرضية الثانية على أن مستويات الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها تتجاوز الخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين بها وارتباطها بالأهداف والواجبات العامة التي تسعى المديرية لتحقيقها من خلال تقديم خدماتها الإنسانية التي وجدت من أجلها والمتمثلة أولاً وأخيراً في المحافظة على السلامة العامة للمواطنين.

الفرضية الثالثة: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للعوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) منفردة ومجتمعة في جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة بمراحلها الخمس مجتمعة". ولقد تم استخدام تحليل الانحدار متعدد التدرج لاختبار هذه الفرضية كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار متعدد التدرج

لبيان العوامل المؤثرة في الجاهزية بمراحلها الخمس مجتمعة

العوامل المؤثرة في الجاهزية	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	قيمة ف	التغير في معامل التحديد	قيمة ت
البشـــريـــــة	0.19	0.04	*9.38	0.04	*3.063
التباعد الجغرافي	0.25	0.06	*8.81	0.02	*2.823
التكنولوجية	0.29	0.08	*7.82	0.02	*2.357
التنظيميـــة	0.29	0.08	*5.86	0.00	0.190
البيئيـــــة	0.31	0.09	*5.29	0.01	1.686

* قيمتي (ف، ت) دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

يبين الجدول رقم (6) معامل الارتباط المتعدد بين العوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) مجتمعة من جهة، ومستويات الجاهزية بمراحلها الخمس مجتمعة من جهة أخرى، بحيث بلغت قيمة هذا المعامل (0.31)، وقد وضحت هذه العوامل (0.09) من التباين الكلي في مستويات الجاهزية بمراحلها الخمس مجتمعة من جهة أخرى، وتشير قيمة (ف) المحسوبة والبالغة (5.29) إلى أن هذا التباين دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا ينفي الفرضية العدمية الثالثة. أما فيما يتعلق بمستوى العوامل المؤثرة بشكل مستقل فنجد أن العوامل البشرية والتكنولوجية والتباعد الجغرافي قد شرحت كل منها على التوالي (0.04)، (0.02)، (0.02) من التباين الكلي في مستويات الجاهزية مجتمعة، كما نجد أن تأثير هذه المتغيرات بشكل مستقل دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) كما وضحته قيم (ت) لكل منها (3.063)، (2.357)،(2.823) على التوالي.

وتبين هذه النتيجة أن على المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها توفير متطلبات الجاهزية من آليات وأجهزة ولوازم عمل مختلفة من خلال المراحل الخمس لنظام الجاهزية (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم) ويتم ذلك في ضوء التقييم المسبق للأزمات ومدى احتمال التعرض لها، وتقديم الدعم المعنوي للموظفين العاملين بها، والقيام باختيار التصاميم المعمارية للمراكز التابعة للمديرية، بحيث تتناسب مع مستلزمات التعامل مع الأزمات، وعقد الدورات التدريبية والثقافية للمواطنين، التي من شأنها تحسين درجة تفهم وتجاوب ووعي السكان في التعامل مع الأزمات.

الفرضية الرابعة: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في مستويات جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها تعزى للمستويات الوظيفية (القيادية والتنفيذية) للموظفين العاملين في هذه المديريات". ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار (T- Test) كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (7)

نتائج اختبار (T –Test) للفروق في مستويات الجاهزية وفقاً للمستويات الوظيفية

المستويات الوظيفية / مراحل الجاهزية	القيادية والإشرافية		التنفيذية		قيمة ت	دلالة ت
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
اكتشاف إشارات الإنذار	4.39	0.53	4.41	0.53	0.40	0.687
الاستعداد والوقاية	4.47	0.45	4.44	0.46	0.51	0.608
احتواء الأضرار	4.15	0.43	4.19	0.45	0.68	0.497
استعادة النشاط	4.37	0.59	4.28	0.56	1.28	0.203
التعلـــم	4.47	0.60	4.32	0.63	1.90	0.059
مراحل الجاهزية مجتمعة	4.37	0.36	4.33	0.38	0.88	0.382

يـــلاحظ من الجـــدول رقم (7) عدم وجود فروق دالـــة إحصائيـــاً عند مستـــوى ($\alpha \geq 0.05$) في مستويات جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات تعزى للمستويات القيادية والتنفيذية للموظفين العاملين في هذه المديريات، وهذا يعني قبول هذه الفرضية العدمية، بحيث يظهر من الجدول عدم وجود فروق مهمة إحصائياً وذلك كما تشير إليه دلالة (ت) المحسوبة لكل متغير.

النتائج والتوصيات:

اعتماداً على التحليل السابق لأسئلة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- تتوافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها منفردة ومجتمعة بدرجة عالية، وذلك وفقاً للجدول رقم (2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة نحو توافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية مجتمعة (4.35)، كما أشارت النتائج إلى أن هناك إجماعًا وتقاربًا في آراء أفراد العينة نحو توافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية مجتمعة، وذلك كما يعكسه الانحراف المعياري ومقداره (0.37).

2- تتوافر الإجراءات الوقائية المتمثلة في المراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، التعلم)، والإجراءات العلاجية المتمثلة في المراحل (احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط) بدرجة عالية في المديرية دون تفوق لأي منهما على الآخر.

3- تتوافر العوامل المحتمل تأثيرها في نظام الجاهزية لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها بدرجة متدنية في العوامل الإنسانية بمتوسط حسابي مقداره (1.97)، تليها العوامل التنظيمية بمتوسط حسابي (2.45)، ثم العوامل التكنولوجية بمتوسط حسابي (2.48). في حين نجد أن عوامل التباعد الجغرافي والعوامل البيئية تتوافر بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (3.89)، (3.97) على التوالي.

4- تتوافر العوامل المحتمل تأثيرها في نظام الجاهزية والمتمثلة في العوامل (الإنسانية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) مجتمعة بدرجة متوسطة وبوسط حسابي مقداره (2.95).

5- وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين المراحل الخمس لنظام الجاهزية مع بعضها البعض والمتمثلة في المراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

6- بالرغم من وجود التباين في الخصائص الديموجرافية للأفراد العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها والمتمثلة في (العمر، المؤهل

العلمي، التخصص الأكاديمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة، عدد الدورات المجتازة) لكنها غير مؤثرة في مستويات الجاهزية.

7- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل (الإنسانية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) مجتمعة في مستويات الجاهزية بمراحلها الخمس مجتمعة. بالإضافة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للعوامل الإنسانية، التباعد الجغرافي، التكنولوجية، وذلك بشكل مستقل في مستويات الجاهزية في هذه المرحلة.

8- بالرغم من اختلاف المستويات الوظيفية للأفراد العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها والتي شملتهم هذه الدراسة سواء في المستويات القيادية أو التنفيذية لكنها لم تؤثر في جاهزية المديرية في مواجهة الأزمات.

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها ، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- ينبغي على المديرية العامة للدفاع المدني الأردني المحافظة على مستويات الجاهزية المرتفعة في مواجهة الأزمات والمتمثلة في المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات، كما بينتها النتائج الإحصائية وفقاً للجدول رقم (2) من هذه الدراسة، وذلك من خلال القيام بما يلي:

أ- مواصلة إجراء التجارب والتمارين الوهمية في المنظمات باستمرار، والتي تقوم بأعمال الدفاع المدني للتعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها، وذلك من أجل التعرف على مدى جاهزية الآليات والمعدات والقوى البشرية، واختبار مدى كفاءة الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومعرفة مدى كفاءة القيادة الإدارية والسيطرة في مثل هذه التمارين الوهمية، والتعرف على الإيجابيات للأخذ بها وتلافي السلبيات، وأخيراً فإن هذه التمارين تعتبر بمثابة تدريب فعلي وعملي على أرض الواقع.

ب- مواصلة تدريب الأفراد العاملين في المنظمات – والتي تقوم بأعمال الدفاع المدني – باستمرار، ذلك لأن عمل الدفاع المدني أكثر الأعمال ارتباطاً بالجوانب الإنسانية لأنها في مجملها موجهة لمساعدة الإنسان في تخطي ظروف طارئة

محفوفة بالأخطار تهدد حياته وممتلكاته، وعليه فإن أي خطأ في تقديم الواجب لتحقيق الغاية المذكورة له آثاره السلبية، وهنا تبرز أهمية التدريب الدوري المنتظم لرجل الدفاع المدني لرفع الكفاءة العملية لديه للقيام بالواجبات الموكلة إليه

2- العمل على إدامة توفير الإجراءات الوقائية والعلاجية المتبعة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني بدرجات مرتفعة حتى يتسنى لها مواصلة وإدامة جاهزيتها المرتفعة في مواجهة الأزمات. وذلك من خلال العمل على توفير العناصر التالية:

أ- القدرة على تشخيص المؤشرات والأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوع أزمة ما.

ب- التهيؤ والاستعداد والتحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد تجنبها والحد من تأثيراتها السلبية.

ج- القيام بتنفيذ ما خطط له وما ظهرت الحاجة لتبنيه للحد من الأضرار الواقعة فعلياً عند وقوع الأزمة، وللحيلولة دون انتشارها وتفاقمها.

د- القدرة على استعادة التوازن وممارسة الأعمال والأنشطة الاعتيادية كما كان الأمر قبل حدوث الأزمة.

هـ- بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة معها في الخطوات السابقة ضماناً لمستويات أعلى من (الجاهزية) في التعامل مع أزمات المستقبل.

3- القيام باستمرار على الحد من العوامل المحتمل تأثيرها سلبياً في نظام الجاهزية لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، والاستفادة من العوامل المحتمل تأثيرها إيجابياً في جاهزيتها، سواء أكانت هذه العوامل إنسانية أم تنظيمية أم تكنولوجية أم بيئية أم عوامل التباعد الجغرافي فيما بين الوحدات التنظيمية التابعة للمديرية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

أ- مواصلة الاهتمام بالعنصر البشري للموظفين من خلال التعرف على احتياجاتهم الإنسانية ومدى تأثرهم بالضغوط النفسية الناجمة عن قيامهم بالواجبات الموكلة إليهم.

ب- القيام بتدعيم عمليات التنسيق بين الأقسام المختلفة في منظمة الدفاع المدني وبين الأجهزة المعنية المختلفة، وذلك حتى يتم إيصال المعلومات وانسيابها في الوقت

المناسب لمواجهة الأزمات عند حدوثها والمحتمل حدوثها.

ج- إدامة عملية الاستفادة من التقنيات الحديثة، ومواكبة التطورات التكنولوجية، كالاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، بحيث تلبي متطلبات عمل الإدارات المركزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، والمساهمة في سرعة الإنجاز من خلال الاعتماد على المعلومات الدقيقة والسريعة.

د- مواصلة عقد الدورات التدريبية باستمرار للمواطنين في مجال أعمال الدفاع المدني، وتحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر لتتناسب مع نوع وطبيعة عمل كل قطاع من القطاعات. بحيث يكون كل مواطن في موقعه وضمن نطاق قدراته الشخصية رجل دفاع مدني، يعمل على اتخاذ تدابير الوقاية اللازمة من الأخطار، ولديه القدرة على كيفية التعامل معها منذ وقوعها، للتقليل من الخسائر التي تنجم عنها، وهذا لا يمكن تحقيقه بدون الاعتماد على معطيات التدريب المستمر باعتباره الوسيلة التي توفر التغذية الراجعة الضرورية لإدامة المعلومات وتطويرها.

هـ- العمل باستمرار على تدعيم دور أجهزة ووسائل الإعلام المختلفة، بالتعاون مع أقسام العلاقات العامة في المنظمات الخاصة بأعمال الدفاع المدني لزيادة وتحسين الوعي العام للمواطنين بصدد التعاون مع أجهزة الدفاع المدني أثناء الأزمات.

الهوامــــش

1- رمزي السيد.1996 "مراكز إدارة الأزمات"، ***مجلة الحرس الوطني***، ع 171، ، ص 35.

2- نقلاً عن (محمد جبر. 1998."المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، ***المجلة العربية للمعلومات***، مج 19، ع 1، ص 66.

3 - حسن الطيب. 1990."إدارة الكوارث"، ***مجلة الإدارة العامة***، السنة 29، ع 65، ، ص 55.

4 - سيد الهواري. 1998. ***الموجز في إدارة الأزمات***. مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 3.

5 - رضا رضوان. 1999. "إدارة الأزمات في التشريع الإسلامي"، ***مجلة الفيصل***، مج 24،ع 277، ، ص 65.

6 Norman L. pheleps, "Setting Up A crisis Recovery Plan", ***Journal of Business Strategy***, Vol. 6, No. 4, 1986, p. 15.

7 - Paul Shrivastava and Ian Mitroff, "Strategic Management of Corporate Crises", ***Columbia Journal of World Business***, Vol. 22, No.1, 1987, p. 6.

8 - Thomas W. Milburn; Randall S. Schuler and Kenneth H. Watman, "Organizational Crisis, Part 1: Definition and Conceptualization", ***Human Relations***, Vol. 36, No. 12, 1983, p.1141.

9 - محسن الخضيري. 1990. ***إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية***. القاهرة: مكتبة مدبولي. ص 146.

10- محمد عبد الغني هلال. 1996. ***مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها***. ط 2. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية. ص 9.

11 - عبد السلام أبو قحف. 1999. ***إدارة الأزمات***. القاهرة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. ص 14.

12 - عز الدين الرازم. 1995. ***التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات***. عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع. ص 11.

13 - أميمة الدهان. 1989. "إدارة الأزمات في المنظمات"، ***أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية***"، مج 5، ع 4، ، ص ص 70- 71.

14 - فهد الشعلان. 1996. "مواجهة الأزمات الأمنية: منظور إداري"، ***المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب***، مج 11، ع 21، ، ص 178.

15 - Christine M. Pearson and Ian I. Mitroff, "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management, "***Academy of Management Executive***, Vol. 7, No. 1, 1993, pp 52-54.

16 – عاصم الأعرجي، مرجع سابق، ص 170.

17 – الرائد حسام الصعوب. 1999. "أساسيات في مرحلة الاستعداد لمواجهة الكوارث"، ***مجلة الدفاع المدني***، السنة التاسعة، ع 30، ، ص 17.

18 - Gerald C. Meyers and Patrick Langhoff, "Expecting the Unexpected", ***New Management***,Vol. 5, No. 1, 1987, p. 42.

19 - Toby. J. Kash and John. R. Darling, "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", ***Leadership & Organization Development Journal***, Vol. 19, No. 4, 1998, pp 182 – 183

20- Norman R. Augustine, "Managing the Crises you Tried to Prevent", ***Harvard Business Review***, Vol. 73, No. 6, 1995, p. 152.

21 - Hilary Davies and Megan Walters, "Do all Crises Have to Become Disasters? Risk and Risk Mitigation", ***Property Management***, Vol. 16, No. 1, 1998, p. 5.

22 – غادة عبد الله. 1995. ***إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية***"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

23 – عاصم الأعرجي، مرجع سابق، ص ص 163–193.

24 – عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة. 2000. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، ***مجلة الإدارة العامة***، مج 39، ع 4، ص ص 773- 809.

25 – عبد الغفور الزواهرة. 2000. ***العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية (الملكية الأردنية)***"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

26 - Anne H. Reilly, "Are Organization Ready For Crisis? A Managerial Scorecard", ***Columbia Journal of World Business***, Vol. 22, No. 1, 1987, pp 79 – 88.

27- Ian I. Mitroff, "Crisis Management: Cutting through the confusion", ***Sloan Management Review***, Vol. 29, No. 2, 1989, pp 15 – 20.

28 - Joseph, Z., Wisenblit, "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Work", ***Sam Advanced Management Journal***, Vol. 54, No. 2, 1989, pp 31 – 41.

29- Sarah Kovoor, "***Crisis Preparation in Technical Organizations: A Study Using A Multi-Dimensional Approach***", Dissertation Abstract, Ph.D., University of Southern California, 1993, (Data Base, Yarmouk University, Irbid, Jordan), p. 3361.

30- Toby. J. Kash and R. John Darling, Op. cit, pp 179- 186.

31 - Douglas Paton and Rohana Flin "Disaster Stress: An Emergency Management Perspective", ***Disaster Prevention and Management***, Vol. 8, No. 4, 1999, pp. 261 – 267.

32 - David Alexander, "Scenario Methodology for Teaching Principles of Emergency Management", ***Disaster Prevention and Management***, Vol. 9, No. 2, 2000, pp 89 – 97.

33 - John. K. S. Chong and kan Nyaw Mee "Are Hong Kong Companies Prepared for Crisis?", ***Disaster Prevention and Management***, Vol. 11, No. 1, 2002, pp. 12-17.

34- عاصم الأعرجي. 1999. "إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية: دراسة مسحية في المصارف الأردنية"، ***مجلة الإدارة العامة***، مج 39، ع 1، ص ص 170-171 .

35 – عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة، مرجع سابق، ص ص 773- 809.

36 – عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة، مرجع سابق، ص 798.

37 – عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة، مرجع سابق، ص 799.

38 - Ian I. Mitroff, "***Crisis Management: Cutting through the Confusion***", OP. Cit, p 16.

المراجـــــع

أولاً: المراجع العربية

1 – الكتـــب:

– أبو قحف، عبد السلام. (1999). *إدارة الأزمات*. القاهرة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

– الخضيري، محسن. (1990). ***إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية***. القاهرة: مكتبة مدبولي.

– الرازم، عز الدين. (1995). ***التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات***. عمان: دار الخواجا.

- هلال، محمد عبد الغني. (1996). ***مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها***. ط 2. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهواري، سيد. (1998). ***الموجز في إدارة الأزمات***. القاهرة: مكتبة عين شمس.

2 – الدوريـــات:

- الأعرجي، عاصم (1999). إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية، ***مجلة الإدارة العامة***، مج 39، ع 1، الرياض.
- جبر، محمد (1998). المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، ***المجلة العربية للمعلومات***، مج 19، تونس.
- الدهان، أميمة (1989). إدارة الأزمات في المنظمات، ***مجلة أبحاث اليرموك*** (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، مج 5، ع 4.
- السيد، رمزي (1996). مراكز إدارة الأزمات، ***مجلة الحرس الوطني***، ع 171، الرياض.
- رضوان، رضا (1999)، إدارة الأزمات في التشريع الإسلامي، ***مجلة الفيصل***، مج 24، ع 277، الرياض.
- الشعلان، فهد (1996)، مواجهة الأزمات الأمنية: منظور إداري، ***المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب***، مج 11، ع 21، الرياض.
- الصعوب، حسام (1999). أساسيات في مرحلة الاستعداد لمواجهة الكوارث، ***مجلة الدفاع المدني***، السنة 9، ع 30، عمّان.
- الطيب، حسن (1990)، إدارة الكوارث، ***مجلة الإدارة العامة***، السنة 29، ع 65، الرياض.

3 – الرسائل الجامعية:

- الزواهرة، عبد الغفور (2000). ***العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية (الملكية الأردنية)***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- عبد الله، غادة (1995). ***إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Articles:

- Alexander, David (2000), "***Scenario Methodology for Teaching Principles of Emergency Management***", Disaster Prevention and Management, Vol. 9, N. 2
- Augustine, Norman R., (1995), "Managing the Crisis you Tried to Prevent", ***Harvard Business Review***, Vol. 73, No. 6.
- Chong, John K.S. and Mee- Kan Nyaw (2002), "Are Hong Kong prepared for Crisis", ***Disaster Pervention and Management***, Vol. 11, No. 1.
- Davies, Hilary and Megan Walters (1998), "Do All Crisis Have to Become Disasters? Risk and Risk Mitigation", ***Property Management***, Vol. 16, No. 1.
- Kash, Toby and John Darling (1998), "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", ***Leadership & Organization Development Journal***, Vol. 19, No. 4.
- Meyers, Gerald and Patrick Langhoff (1987), "Expecting the Unexpected", ***New Management***, Vol. 5, No. 1.
- Milburn, Thomas W.; Randall S. Schuler and Kenneth H. Watman (1983), "Organizational Crisis Part 1: Definition and Conceptualization", ***Human Relations***, Vol. 36, No. 12.
- Mitorff, Ian I. (1989), "Crisis Management: Cutting Through the Confusion", ***Sloan- Management Review***, Vol. 29, No. 2.
- Paton, Douglas & Flin, Rohana (1999), "Disaster Stress: An Emergency Management Perspective", ***Disaster Prevention and Management***, Vol. 8, N. 4
- Pearson, Christine and Ian Mitroff (1993), "From Crisis prone to Crisis prepared: A Framework for Crisis Management, ***Academy of Management Executive***, Vol. 7, No. 1.
- Pheleps, Norman L., (1986), "Setting Up a Crisis Recovery Plan", ***Journal of Business Strategy***, Vol. 6, No. 4.
- Reilly, Anne H. (1987), "Are Organization Ready for Crisis? A Managerial Scorecard", ***Columbia Journal of World Business***, Vol. 22, No.1.
- Shrivastava, Paul and Ian Mitroff (1987), "Strategic Management of Corporate Crisis", ***Columbia Journal of World Business***, Vol. 22, No.1.
- Wisenblit, Joseph Z. (1989), "Crisis Management Planning Among U.S Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Work", ***Sam Advanced Management Journal***, Vol. 54, No. 2.

Dissertations:

- Kovoor, Sarah (1993), "***Crisis Preparation in Technical Organizations: A Study Using A Multi-Dimensional Approach***" Dissertation Abstract, Ph.D., University of South California (Data Base, Yarmouk University, Irbid, Jordan).

ملحق رقم (1)

استبانـــة الدراســـة

جامعة اليرموك – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – قسم الإدارة العامة

صُمِّمَت هذه الاستبانة للتعرف على مدى جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها ضمن محافظة العاصمة (عمَّان) وبعض محافظات المملكة في مواجهة أزمات العمل والعوامل المؤثرة فيها. نرجو التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة المرفقة بالاستبانة وذلك خدمة لأهداف الدراسة، علماً بأن إجابتك سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

أولاً: المفاهيم التوضيحية:

خُصِّصَت هذه الفقرة لإعطاء المجيب فكرة توضيحية عن بعض المفاهيم المستخدمة بهذه الاستبانة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

أ. الأزمة: هي عبارة عن حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى التأثير في النظام المتبع في المديرية، ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً. أو هي عبارة عن حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية.

ب. الجاهزية: هي عبارة عن التهيئة للتعامل مع حالة اللاتأكد والتغييرات الناتجة عن الأزمة، أو هي عبارة عن مظلة استراتيجية تمثل خطوطاً عامة للتعامل مع البيئات المتشابكة وغير القابلة للتنبؤ وغير الاعتيادية.

ثانياً: البيانات الشخصية:

ضع إشارة (×) أمام الاختيار الملائم:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. التخصص الأكاديمي: ☐ أدبي ☐ علمي ☐ تجاري
   ☐ صناعي ☐ فندقي ☐ زراعي
5. المسمى الوظيفي:..
6. المستوى الوظيفي: ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم (ركن)

❑مسؤول ❑ وظائف أخرى

7. مدة الخدمة: ❑ 3 سنوات فأقل ❑ 4-7 سنوات ❑ 8-11 سنة

❑ 12-15 سنة ❑ 16 سنة فأكثر

8. عدد الدورات التي اجتازها الموظف في مجال تخصصه الوظيفي:

❑ 3 دورات فأقل ❑ 4-7 دورات ❑ 8-11 دورة

❑ 12-15 دورة ❑ 16 دورة فأكثر

9. اسم المديرية أو المركز الذي يعمل به الموظف:.................................

10. المنطقة التي تقع بها المديرية أو المراكز التابعة بها:...........................

ثالثاً: فقرات الجاهزية:

إن مستويات (الجاهزية) في التعامل مع الأزمات تعتمد على توافر خصائص وإجراءات معينة لدى المديرية، يرجى تحديد درجة توافر كل مما يلي ميدانياً، وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المحدد إزاء كل عبارة:

الرقم	فقرات الجاهزية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار					
1	تتفاوت وحدات أو أقسام المديرية في قدرات تحديد حدوث الأزمات.					
2	هناك دعم واهتمام من قبل الإدارة العليا لتحديد مؤشرات حدوث الأزمات.					
3	تقوم المديرية بمسح داخلي وخارجي شامل ومنتظم لبيئة العمل بهدف التعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات.					
4	هناك طاقم وظيفي مؤهل ومدرّب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.					
	مرحلة الاستعداد والوقاية					
5	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في المديرية.					
6	يتوافر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.					
7	توجد تعليمات إدارية عامة تحدّد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.					
8	توفر وحدات وأقسام المديرية الإمكانات المادية والبشرية والفنية عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات.					
9	يتسم الهيكل التنظيمي في المديريات بمرونة كافية تساعد المديرية على التعامل مع الأزمات حال وقوعها.					

الرقم	فقرات الجاهزية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تتوافر برامج تدريبية وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في المديرية وتتم مراجعتها وتطويرها باستمرار.					
11	تعقد اجتماعات دورية وتجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
12	هناك تعاون في إدارة الأزمات/الطوارئ مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة.					
	مرحلة احتواء الأضرار والحد منها					
13	تتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.					
14	هناك استعداد لتوزيع المهام وتحديد المسئوليات والصلاحيات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.					
15	يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة والتي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمات.					
16	يتم الاتصال بدقة وسرعة من قبل المديرية للتأكد من مستوى الأضرار التي سببتها الأزمات.					
17	تعَد غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة					
18	لدى المديرية القدرة والسرعة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.					
19	تفضّل المديرية التعامل مع الأزمات عند حدوثها وليس قبلها.					
	مرحلة استعادة النشاط					
20	تمارس الأنشطة الاعتيادية في المديرية بدون أي إرباك في ظروف الأزمات.					
21	يتم تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمات بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.					
22	تعمَل المديرية على تخفيف آثار الأزمات، وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها.					
23	تقوم المديرية بتوجيه حملة إعلامية لإخبار جمهور المواطنين بالأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.					
	مرحلة التعلم					
24	تستخلص المديرية الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً وتحاول الاستفادة منها مستقبلاً.					
25	تقيِّم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.					
26	يتم الاستفادة من دروس الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى في التعامل مع الأزمات.					

رابعاً: فقرات العوامل المؤثرة المحتملة في الجاهزية:

وهي تلك العوامل التي من المحتمل أن تؤثر في مستويات جاهزية المديرية للتعامل مع الأزمات، يرجى وضع إشارة (×) في المكان المناسب:

الرقم	فقرات (العوامل المؤثرة المحتملة في الجاهزية)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الإنسانية					
1	يزداد ميل الموظفين في المديرية للتهرب من مسئولياتهم وواجباتهم في ظروف الأزمات.					
2	يُعاني الموظفون في المديرية من القصور في فهم احتمالات حدوث الأزمات.					
3	يميل الموظفون في المديرية إلى الاتكالية والاعتماد على أساليب العمل التقليدية وضعف المبادرة الذاتية أثناء الأزمات.					
4	يشعر الموظفون في المديرية بالخوف والإحباط وقلة الرغبة في التعاون مع الآخرين في ظروف الأزمات.					
	التنظيمية					
5	تميل الإدارة في المديرية نحو المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطات في ظروف الأزمات.					
6	يُحَجِّمْ دور القيادات ذات التخصص في المديرية في ظروف الأزمات لصالح القيادات المركزية (الرسمية).					
7	تتميز الإجراءات والتعليمات والقوانين المتبعة في المديرية أثناء الأزمات بجمودها وعدم مرونتها ووضوحها.					
8	تتميز الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للموظفين الأكفاء في المديرية في التعامل مع الأزمات بضعفها.					
9	تتعامل المديرية مع الأزمات بنفس المنهجية (النمطية) بالرغم من تباين هذه الأزمات.					
10	لا تعتمد الإجراءات الموضوعة من قبل المديرية لمواجهة الأزمات على التخطيط المسبق.					
11	تتصف عمليات التنسيق الداخلية والخارجية بين الجهات المعنية في التعامل مع الأزمات من قبل المديرية بضعفها.					
	التكنولوجية					
12	محدودية نظم الاتصال في المديرية في توفير معلومات فورية وكافية عن الأزمة وأطرافها وأعراضها وتطوراتها للجهات ذات العلاقة.					
13	تتصف نظم الاتصالات والمعلومات بضعف قدرتها على التحليل الكمي والنوعي والتجديد للبيانات الضرورية في الوقت المناسب في ظروف الأزمات.					
14	عدم وجود جهة مركزية في المديرية تعمل على تداول وتنسيق المعلومات في ظروف الأزمات.					
15	هناك صعوبة في تشخيص دقة المعلومات ومصداقيتها وصحتها في ظروف الأزمات.					

الرقم	فقرات (العوامل المؤثرة المحتملة في الجاهزية)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تعتبر الآليات والمعدات المتوافرة في المديرية للتعامل مع الأزمات غير كافية.					
17	الإمكانات التكنولوجية في المديرية تتسم بعدم ملاءمتها وعدم كفايتها للتعامل مع الأزمات.					
	التباعد الجغرافي					
18	يتم اختيار التصميمات المعمارية للمراكز التابعة للمديرية بحيث تتناسب مع مستلزمات التعامل مع الأزمات.					
19	يؤثر تباعد المسافات بين المراكز التابعة للمديرية والمركز الرئيس للمديرية سلباً في السيطرة على الأزمات.					
20	يتم الاتصال بسهولة من قبل المركز الرئيس للمديرية بأقرب مركز تابع للمديرية في حالة وقوع أزمة قريبة منه.					
21	تعيق الطبيعة الجغرافية للبلد (سهول، جبال،..الخ) استجابة المديرية للتعامل مع الأزمات.					
	البيئية					
22	تعتبر الكثافة السكانية عنصراً معيقاً في كيفية التعامل مع الأزمات من قبل المديرية.					
23	تساهم الظروف الجوية غير الاعتيادية (درجات الحرارة العالية، البرودة الشديدة..الخ) في إعاقة استجابة المديرية للتعامل مع الأزمات.					
24	تؤثر محدودية درجة تفهُم وتجاوب ووَعيْ السكان سلباً في التعامل مع الأزمات من قبل المديرية.					
25	تقوم المديرية بعقد دورات تدريبية وثقافية للمواطنين لتحسين كيفية تعاملهم مع الأزمات المحتمل حدوثها.					

Organizations' Readiness in Confronting Crises
Field Study of the General Directorate of Civil Defence in Jordan

Assem Al-Aaragy
Head of Public Administration Dept.
Yarmouk University - Jordan

Zaher Youssef Al - Sayed
Assistant Researcher
Yarmouk University - Jordan

Abstract

This study aims at identifying the readiness of Civil Defence Directorate (C.D.D) in facing crises and examining its preventable and reactive procedures to deal with crises. In detail, this study aims at identifying the availability of five phases of crises management system (readiness) which includes (Warning Signals Detection phase, Preparation and prevention phase, Damage Containment phase, Recovery phase and learning phase).

This study tries to identify the probable impacts of the following factors that affect the (C.D.D) readiness in confronting crises:

- Humanitarian Factors such as: individual psychological characteristics.
- Organizational Factors such as: Pattern of administrative leadership, goals, policies, laws and procedures followed in the Directorate, degree of authorities given to working individuals, existence of strategies to face crises.
- Technological Factors such as: required communicational systems to flow information, available vehicles, equipments and technological potentials in the (C.D.D).

- Environmental Factors such as: population destiny, cultural population, weather conditions.
- Impact of geographical distance among organizational units of the (C.D.D).

The study adopts on analytical descriptional approach and field study by using questionnaire. The target population of the study consists of employees at the (C.D.D) (Officiaries and petty officers according to military ranks) in Amman and the district directorate outside Amman.

The size of the study population is (1200) at the time of study. Meanwhile the sample of the study mounts to (259) employees which equals (21.58%) of the original population.

Answers concerning the questionnaires have been analyzed by using (SPSS Pc+). Also the following methods were used in the analysis: Means, Standard deviations, T-Test, MANOVA, Step wise multiple regression and correlations to test the hypothesis of study.

We hope that the results of study will contribute to identify level of readiness of the General Directorate of Civil Defence in Jordan and its units in facing different crises. As well as to point out the major positive and negative points affecting on its readiness in facing crises. We hope also that the results of this study lead to more specialized studies in the future that cover other aspects that have not been included in this study.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية– وهران.

عنوان
حي باهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانيا- وهران
ص.ب: 1955 –وهران– المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: 83 97 41 (06) (213)
88 05 41 (06) (213)
الفاكس : 82 97 41 (06) (213)
التلكس : 865 21
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و يعني البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطبيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون حتى غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات – المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية.إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة للمصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة

"إمكانات ومتطلبات التطبيق"

الدكتور/ ليث سعد الله حسين إبراهيم
أستاذ مساعد – رئيس قسم نظم المعلومات الإدارية
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل

الملخص:

تهدف الدراسة إلى بلورة مفهوم "الحكومة الإلكترونية" في إطار أداء المنظمة العامة (الحكومية)، وما هي دواعي التحول نحو هذا النظام، ومن خلال استخدام شبكة المعلومات العالمية والبريد الإلكتروني وتكنولوجيا الاتصالات لكي تتمكن الإدارة العامة من تقديم خدماتها وإنجاز معاملاتها للمواطنين والمنظمات بمستوى أداء متميز. كما تطرق البحث إلى أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بهدف تحسين أداء الخدمة للمواطن والمعوقات المحتملة لتطبيق الحكومة الإلكترونية. أما الإطار العملي للبحث فقد تضمن استطلاع آراء عينة من مدراء الإدارات العامة (الحكومية) في محافظة نينوى – العراق بهدف التعرف على أهم الأسس والإمكانات اللازمة لبناء نظام الحكومة الإلكترونية وما هي أهم العناصر والتقانات التي تدعم عمل هذا النظام وأهم المتطلبات الإدارية والقانونية لفاعلية عمل هذا النظام. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات من خلال تحليل إجابات المبحوثين وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية، ومن أهم هذه الاستنتاجات أن هناك العديد من المعوقات (المحددات) التي يجب دراستها، مع ضرورة اعتماد العديد من المستلزمات لبناء الحكومة الإلكترونية، واستناداً لذلك أشارت الدراسة إلى بعض التوصيات الضرورية لنشر هذا المفهوم ووضع خطط استراتيجية شاملة، ولابد أن يكون التحول بشكل تدريجي وبخطوات تجريبية مع نشر الوعي الجماهيري ودعم الحكومات والدول التي لها تجارب في هذا المجال.

* تم تسلم البحث في أكتوبر 2002، وقُبِلَ للنشر في سبتمبر 2003.

المقدمـــة:

إن العديد من الممارسات لتقديم الخدمات التي نشاهدها في المنظمات العامة (الحكومية) التي كانت لا تهتم بمعدلات الإنتاجية وتحسين الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، والتي كانت تدار بطريقة تقليدية، والتي وجدت في القرن الماضي اتصفت بدرجة متدنية من الجودة والأداء ليس بمستوى الطموح الذي أدى بدوره إلى تصورات أو توقعات شائعة يشعر بها المواطن المستفيد والموظف الحكومي معًا (أخبار الإدارة، 1997)، وبالنتيجة يتولد إحساس لديهم بالإحباط وعدم الرضا، خاصة ونحن نشاهد اليوم توسعاً هائلاً في قطاع الخدمات والذي يمكن وصفه بثورة المعلومات، الذي تزامن مع توسع هائل آخر هو ثورة تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات.

ولكن هذا الموقف قد اختلف عما كان عليه في الماضي.. ففي العالم الآن.. وفي الوقت الذي نعيش فيه في الألفية الثالثة عدة توجهات قوية نحو اعتبار جودة الخدمة العامة أساساً يجب أن تقدمه الإدارة العامة (الحكومة) وتحت شعار خدمات تتصف بالثقة والاعتمادية، مما جعل هذه الإدارات تتجه نحو تفكير جديد ومفهوم جديد سمي بالحكومة الإلكترونية E.digital Government والتي تعبر عن تحولات أساسية في مفاهيم الحكومة المعاصرة وهياكلها وأساليب عملها وحتى سلوكها.

كان التوجه الجديد للإدارة العامة (الحكومة) في تحقيق أهدافها المتعلقة بتأمين خدمات وأداء متميز (جودة عالية) نتيجة انعكاسات الثورة الإلكترونية المعتمدة على الاستخدامات الرقمية (Digital) في قائمة المجالات في عمل وخطط المؤسسات في القطاعين العام والخاص على حد سواء. والثورة الإلكترونية هذه يمكن وصفها بالتكنولوجيا العالمية للمعلومات (الإنترنت) والبريد الإلكتروني في العديد من دول العالم، وخاصة بعد أن أثبتت جدارتها العالمية وجدواها الاقتصادية عالمياً، ومن المؤمل أن يؤثر ذلك كله إيجابياً على حياة الأفراد (المواطنين) والمجتمعات والرخاء الإنساني عموماً.

ونظراً لارتباط معظم الإدارات العامة (الحكومة) والقطاعات التابعة لها بشبكة المعلومات المحلية والدولية، لم يعد من عذر أو حجة لدى هذه الإدارات في عدم استغلال

قدرات الشبكة لصالح المواطن والحكومات والمنظمات الأخرى، حيث أصبح بالإمكان إنجاز العديد من المعاملات الحكومية دون مراجعة الدوائر المتخصصة ودون اللجوء إلى البريد التقليدي، لأن البريد الإلكتروني أصبح واسع الانتشار، وقد احتل مكاناً بارزاً في القطاعات المختلفة، فضلاً عن أن هذا النمط الجديد أصبح في متناول المسئولين الحكوميين والمواطنين بصورة عامة، لذلك يمكن التخاطب وتبادل المعلومات بين الجهات الحكومية وبين الأفراد بصورة سريعة وبأقل التكاليف الممكنة. وبالتالي تحسين مستوى الأداء الحكومي.

ومن هذا المنطلق فإن عمل الحكومة الإلكترونية والإدارات العامة سيتم في الغالب بالبريد الإلكتروني، لذلك سميت الحكومة بـــ (الحكومة الإلكترونية)، وبالرغم من أن مختلف الحكومات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية على حد سواء تتطلع إلى التحول نحو مفهوم الحكومة الإلكترونية، لكن هذا المفهوم لا يزال يواجه غموضاً، فضلاً عن التحديات العلمية ومتغيرات بيئية تحد من الطموحات والتطلع إلى الأفق المستقبلي في هذا المجال. وتسعى الحكومات ومن خلال التخطيط الاستراتيجي والتعاون الدولي واستثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها وتوفير المناخ الملائم لتحقيق طموحاتها، حيث أصبحت الحكومات الإلكترونية عنواناً للتقدم الإداري.

يسهم الباحثون والمتخصصون في هذا المجال في بناء أدبيات الحكومات الإلكترونية ومن خلال جهود علمية وفنية تتميز في إجراء الدراسات النظرية والميدانية وإقامة المؤتمرات والندوات وإصدار دوريات ونشرات علمية متخصصة ومهنية في هذا المجال. وتتضافر جهود العديد من الباحثين وتتكامل مع محاولات الحكومات لإصلاح وتطوير القطاع العام بهدف تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال بأداء أكثر تميزاً من السابق.

ولأجل إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية الحكومة الإلكترونية التي أخذت تشق طريقها في عدد من الدول المتقدمة صناعياً وبعض الأقطار العربية ووسائل عملها وإمكانات تطبيقها، وأهم المشكلات والمعوقات التي تواجهها، جاءت هذه المساهمة المتواضعة لدراسة الموضوع من أبعاده المختلفة مع محاولة التوجه نحو بعض إدارات

القطاع العام في القطر العراقي لاستطلاع آراء الإدارات العليا نحو مفهوم الحكومة الإلكترونية ومدى إمكانية تطبيقها وأهم المعوقات المتوقع مواجهتها في هذا المجال.

أهمية الدراسة وأهدافها:

تأتي أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع وندرته النسبية، خصوصاً في أدبيات الإدارة العربية والنامية، حيث إن الدراسات والأبحاث في هذا المجال لا تزال قليلة حتى في الدول المتقدمة.

وتكمن أهمية الدراسة كمحاولة لتوضيح مفهوم وأبعاد الحكومة الإلكترونية وبنيتها التحتية وبيان أهميتها الإدارية العامة من خلال مواكبة التطورات السريعة والهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبات هناك ضرورة إلى:

- التحول من المنظمة التقليدية في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات للمواطنين إلى نظم أكثر تطوراً تنسجم وثورة المعلومات الهائلة والاتصالات واستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني.
- أن تتوجه منظمات الإدارات العامة (الحكومية) نحو تأمين خدمات متميزة للمواطنين وخاصة إنجاز المعاملات الرسمية المختلفة ذات العلاقة بحياة المواطنين بالسرعة والدقة والكلفة القليلة.
- دراسة مدى توافر الإمكانات المتاحة للدوائر الحكومية والتي تتوقعها مستقبلاً، بهدف التحول إلى النظام الجديد مع تذليل جميع الصعوبات والمعوقات المتوقعة.
- التواصل والتفاعل الأفضل مع المواطنين وتوليد شعور لديهم بأن موقع الخدمات الحكومية يشكل واجهة ودودة بين المنظمة العامة والمواطنين.

أما أهداف البحث التي نرمي تحقيقها فهي:

1- بلورة مفهوم "الحكومة الإلكترونية" في إطار أداء المنظمة العامة (الحكومة) وعدة خيارات استراتيجية في بناء وتطور مستقبل المنظمة.

2- التعرف على آراء الإدارات العليا في المنظمات المبحوثة، وتحديد الإمكانات المتاحة للتطبيق والمحددات الراهنة التي يمكن أن تواجهها هذه الإدارات.

3- محاولة بحث أهم السبل والسياسات التي من شأنها أن تساهم في تهيئة واقع تلك المنظمات وإمكاناتها ومواردها المتاحة بهدف استيعاب وتطبيق نظام "الحكومة الإلكترونية".

4- تقديم توصيات تساعد في تطبيق مفهوم "الحكومة الإلكترونية" وكذلك البنية التحتية للحكومة الإلكترونية في واقع عمل الإدارات العامة (الحكومية) في الدول المختلفة وخاصة النامية.

مشكلة البحث:

لغرض تحقيق الأهداف البحثية المشار إليها آنفاً يسعى الباحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل يمكن تأمين خدمات وأداء متميز للمواطن من قبل الإدارات العامة (الحكومية) من خلال الاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وأنظمة وشبكات الاتصالات كالإنترنت والبريد الإلكتروني وما يعرف بنظام الحكومة الإلكترونية.

2- ما هي أسس وإمكانات بناء نظام الحكومة الإلكترونية.

3- ما هي أهم العناصر والتقانات التي تدعم بناء هذا النظام؟

4- ما هي أهم متطلبات إقامة نظام الحكومة الإلكترونية.

5- ما هي توجهات وآراء المبحوثين المتوقعة لفاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية؟

تعد هذه التساؤلات، تساؤلات افتراضية تشكل منطلقاً مهما في آفاق بحثية أكاديمية وتطبيقية لمفهوم الحكومة الإلكترونية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

1- الإطار النظري:

شهد العالم في التسعينيات تطورات هائلة وسريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعلوماتية والتي امتد أفقها لتشمل قطاعات الأعمال، حيث برز مفهوم التجارة الإلكترونية وتمثلت بحجم كبير من قيمتها الكلية والتي وصلت نسبتها إلى ما يقارب 80% من حجم المعاملات الإلكترونية في هذه القطاعات (رضوان، 1999، 125) التجارية الكلية.

لقد مرت التجارة الإلكترونية ومنذ بدء استخدام الحواسيب في منظمات الأعمال بمراحل متعددة، بدأت بمرحلة الارتباط بين الشركات والموردين الفرعيين لها، ثم مرحلة التبادل الإلكتروني بين الشركات والموردين، أعقبتها مرحلة التبادل الإلكتروني للوثائق وإجراء المعاملات التجارية على شبكة الإنترنت (IUNCTD ،2000).

المرحلة الأخيرة للتبادل الإلكتروني للوثائق اعتمدت على وجود نظام قياسي يستخدم لتحقيق الربط بين الحاسبات والنظم المختلفة وعلى شبكات خاصة، واعتمد نجاح هذا النظام على نمطية الوثائق التي يتم تبادلها، وشملت المجالات التي يغطيها التبادل الإلكتروني والمعاملات التجارية وأنواع المعاملات الخاصة بالتعامل، (كالتصنيع والتصميم)، وكذلك المعاملات المالية والمعاملات المتعلقة بين الأفراد والمؤسسات والجهات الحكومية كالتقارير الطبية ونتائج الاختبارات والامتحانات والرسوم والضرائب والجمارك... (رضوان، 1999، 133).

لقد كان إسهام التجارة الإلكترونية في المجال الحكومي إسهاما جيداً نوعاً ما، حيث فتح آفاقاً مستقبلية عن طبيعة وأسلوب التعامل بين الجهات الحكومية أو بين الجهات الحكومية والمواطنين، أو مؤسسات الأعمال، وهذا يقوم أساساً على حقيقة أن الإدارة الحكومية تعمل في الواقع على تقديم خدمات غير عادية، من خلال مهام وأعمال تبادل للوثائق والمستندات... هذا المجال الذي لعبت فيه التجارة الإلكترونية دوراً رائداً.

ومع تعاظم دور التجارة الإلكترونية في المجالات الحكومية فتح ذلك الدور مفهوماً جديداً سمي بـــ "الحكومة الإلكترونية".

مفهوم الحكومة الإلكترونية:

في الحقيقة لم يرد تعريف أو مفهوم محدد لمفهوم الحكومة الإلكترونية من قبل المتخصصين والباحثين نظراً لحداثة الموضوع، وقد أشار أحد الباحثين (العواملة، 2002، 150) إلى هذا المفهوم بأنه عبارة عن نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستوى أداء الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعالياتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، من خلال استخدام وسائل إلكترونية تمكن من الاطلاع على المعلومات الحكومية وإكمال التبادل بين الأجهزة الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماتها. إن الأداة المشغلة لعمل

الحكومة الإلكترونية هي الإنترنت، وهي التي تشكل جوانب متكاملة، منها أساليب للعمل والتكنولوجيا والعناصر البشرية وتطوير التشريعات.. لذا تعد الحكومة الإلكترونية تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة العامة والتميز في أداء الخدمات العامة والتواصل مع المواطنين بالمعلومات وتعزيز دورها في المشاركة والرقابة، لذلك فهي تتضمن تعديلات هيكلية – في البناء التنظيمي للإدارة العامة.

ويرى الباحث ضرورة وضع تعريف أو مفهوم للحكومة الإلكترونية، وكما يلي: "إن الحكومة الإلكترونية عبارة عن تكوين هيكلي من الأجهزة والمعدات الإلكترونية والتكنولوجية والاتصالات والبرمجيات بهدف تقديم أفضل الخدمات وتبسيط الإجراءات واتخاذ القرارات وإنجاز المعاملات، وبعد تشفيرها وتحويلها إلى صور إلكترونية متكاملة وتبادل هذه المعلومات بين الإدارات الحكومية أو الإدارة الحكومية والمواطنين، وفي إطار واضح من الشفافية والتشريعات القانونية، ولكل ما يتم من إجراءات داخل دائرة صنع القرار الحكومي وتحسين مستوى الأداء وبأقل تكلفة وجهد ووقت".

وبهذا المعنى يمكن القول بأن الحكومة الإلكترونية هي ببساطة إنتاج وتقديم الخدمة العامة باستخدام الوسائل الإلكترونية والتي تكمن أنشطتها في ثلاثة مجالات مهمة، هي علاقة الحكومة بالمواطن، وعلاقتها بالحكومة نفسها، وعلاقتها بالأعمال، حيث إن هذا المفهوم يعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية، بمعنى آخر تضم بداخلها الإدارة العامة الإلكترونية.

نلاحظ من التعريف أعلاه للحكومة الإلكترونية أن الإجراءات والمستندات والوثائق الخاصة بإنجاز معاملة حكومية سيمكن تحويلها إلى "صورة إلكترونية" بعد تشفيرها سواء أكان التعامل مع المواطنين أو منظمات الأعمال المختلفة أو الإدارات الحكومية، ويتطلب إنجاز هذه المعاملات إطار من الشفافية، حيث إن تحقيق الشفافية الحكومية يأتي من خلال إتاحة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الحكومية إلى المواطنين والمنظمات في الوقت والظروف التي تسمح للجميع بفرص متساوية في التعاملات الحكومية. وهذا يعني أن الشفافية الحكومية في عمل الإدارة العامة تتضمن استنادها قبل كل شيء إلى علانية القرار، وعدم حجب المعلومات عن المهتمين بها أو

ذوي العلاقة بها، وهي بذلك تعد بمثابة حقوق المنظمات الحكومية، أو الحكومية المتعلقة بالعمل والأنشطة والبرامج والتحويل والتعاقدات وما شابه ذلك.. أي أن الشفافية هي تأكيد على مصداقية منظمة ما أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص والمنظمات الدولية، أي مدى توافر حرية المواطن في الوصول إلى مصادر المعلومات والإطلاع عليها.

ونظراً لفشل وسائل الإعلام المباشرة التي سارعت الحكومات إلى استخدامها لتحقيق هذه الشفافية بسبب عدم قدرة هذه الوسائل على استعادة أي معلومة، فضلاً عن وجود تفاعل بين المرسل والمستقبل للمعلومات باستخدام هذه الوسائل (التكريتي والعلاق، 2002، 22)- جاءت شبكة الإنترنت التي تمثل بالنسبة للحكومات أكبر شبكة لإتاحة المعلومات، وفي إطار من التفاعلية بين المرسل والمستقبل، لذلك بدأ استخدام هذه الشبكة بشكل واسع لبناء علاقات جديدة بين الإدارة الحكومية وبين الجهات المستفيدة كمنظمات الأعمال والمواطنين.

أهمية التحول نحو الحكومة الإلكترونية:

هنالك جملة من العوامل تكاملت مع بعضها البعض كالثورة الرقمية التي تمثلت في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوجيهات العولمة والديمقراطية وغيرها أدت إلى توجيه اهتمام رسمي أو أكاديمي إلى محاولة تطبيق ما يسمى بالحكومة الإلكترونية، والتركيز على ضرورة تحول قطاع مهم من الإدارة، وهو الإدارة العامة (الحكومية) وممارساتها، والوصول إلى طموحات، ووضع خطط استراتيجية تتواكب مع هذا التقدم التكنولوجي. إن هذا التحول امتد ليشمل ليس فقط الدول المتقدمة، بل الدول النامية أيضاً والدول العربية الغنية والفقيرة على السواء، لأن هذا التحول لا يمكن إنجازه إلا من خلال توافر جملة عوامل منها التمويل وخطط طويلة الأمد وعملية تدريجية وفقاً للمتغيرات الخاصة بكل مجتمع (Dean, 2000).

ويمكن تلخيص أبرز دواعي التحول نحو الحكومة الإلكترونية كما أشار إليه بعض الباحثين كما يلي:

الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات والسرعة والتنافس في تقديم الخدمات

والسلع، وبالتالي تحقيق الكفاية والفاعلية والنوعية والكمية الملائمة (أيوب، 1996 و كوهين وورونال، 1997).

توجهات العولمة التي تمثلت بفلسفة جديدة للعلاقات الكونية بأبعادها المختلفة، السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، والقانونية، والبيئية المساهمة في الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة، وهذه التوجهات تسعى إلى تحقيق أهدافها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس من خلال الثورة التكنولوجية المعلوماتية والاتصالات والربط بين المجتمع الإنساني من خلال شبكة الإنترنت والفضاء الإلكتروني وما إلى ذلك من أدوات رقمية ومن جوانب عديدة، إدارة اقتصادية علمية وتقانية وغيرها (رزوقي، 2001).

التسارع في الثورة التكنولوجية والمعرفية والتي ساهمت في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، ومنها نتائج عمل المنظمات (العامة والخاصة) لتقديم نوعية جيدة من السلع والخدمات مما أدى ذلك إلى زيادة الاستمرار في قطاع التكنولوجيا (Dean, 2000)

التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات كمساهمات حركات التحرر العالمية التي طالبت بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية بشكل خاص، وقد رافق هذه التغييرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤية جديدة للقطاع العام بأبعاده كافة، من أهمها ضرورة تحسين مستوى أداء هذا القطاع، وتفعيل الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة، وترسيخ مبدأ الثقافة والمساءلة والعدالة وغيرها، لذلك مثلت فكرة الحكومة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بأداء وحدات القطاع العام.

التبادل الإلكتروني والبريد الإلكتروني:

قد يمزج العديد من الأشخاص بين مفهومي التبادل الإلكتروني والبريد الإلكتروني، مما يوجب توضيح هذين المفهومين ومدى العلاقة بينهما. إن التبادل الإلكتروني Electronic Data Interchange برز نتيجة استخدام الحواسيب في تطبيقات الإدارة والتجارة والنقل في عقد الخمسينيات والستينيات حيث وجدت المؤسسات

الحكومية وسيلة فاعلة لتسريع إنجاز الأعمال باختصار الوقت والجهد، وكذلك تبسيط الإجراءات الورقية من خلال استخدام التبادل الإلكتروني وهو عبارة عن انتقال مجموعة من الرسائل المهيكلة بموجب معايير متفق عليها من حاسوب إلى حاسوب آخر مستقل عنه إلكترونيا، بدون الحاجة إلى التدخل البشري (منشورات الأمم المتحدة، 2000، 4).

إن من أهم خصائص التبادل الإلكتروني أن الرسالة المتبادلة بين المرسل والمستقبل يجب أن تكون مهيكلة (Structured) مثل بيانات مستند الشحن أو البيانات الجمركية، وأن هذه البيانات الهيكلية يتم نقلها أو تبادلها تجارياً بين الدول بموجب معايير محددة ومتفق عليها (Standardize).

أما البريد الإلكتروني (E-mail) فهو وسيلة أخرى لتبادل الرسائل الإلكترونية، لكن البيانات هنا تكون غير مهيكلة (Unstructured) وغير معروفة مسبقاً من قبل المرسل والمستقبل مثل إرسال الفاكس ورسائل البريد الإلكتروني.

إن استخدام أنظمة التبادل الإلكتروني(*) تحقق إيجابيات مفيدة، منها التقليل في التكلفة، وتحقيق مزايا لمستوى استراتيجي، لذا فقد بدأت شركات مختلفة ومؤسسات الأعمال التحول إلى استخدام "الإنترنت" في إنجاز بعض المعاملات ذات الطبيعة العامة بسبب الظروف الخاصة بتأمين وسرية هذه المعاملات على الإنترنت، ومع تطور إجراءات تأمين سرية المعاملات، بدأت حركة التحول تزداد بشكل جعلت الإنترنت أكبر سوق لإجراء المعاملات وخاصة المعاملات التجارية بين الشركاء التجاريين، وهكذا فإن استخدام الإنترنت أصبح كوسيلة لنقل رسائل التبادل الإلكتروني للوثائق "EDI" منذ عام 1955 وبعد تشفيرها كملف مرافق مع رسائل البريد الإلكتروني على الشبكة وباستخدام أحد ملفات التراسل الإلكتروني.

إن إجراء المعاملات الإلكترونية على شبكة الإنترنت يكون وفق نوعين أساسيين (رضوان، 1999، 125):

1- أن يتم التبادل الإلكتروني للرسائل باستخدام البريد الإلكتروني E-mail وبروتوكول تبادل الملفات FIP، بموجب هذا الإجراء تتم المعاملات وفق النظرة التقليدية، ومن ثم

(*) هناك أنظمة متعددة للتبادل الإلكتروني مثل ascx.12 an51 (أمريكي)، UNTCTDI (الأمم المتحدة) EDIFACT النظام العام للتجارة والإدارة والنقل والنظام الأوربي CEN والنظام الإنجليزي.

يتم تكوين الوثائق الإلكترونية المطلوب إرسالها بعد تشفيرها، ثم ترسل عبر البريد الإلكتروني على شبكة الإنترنت إلى الشركة أو الشركات المختلفة.

2- أن يتم تبادل الوثائق إلكترونيًا من خلال مقر المعلومات في الشركة EDI Over The Web أي هناك برنامج خاص لإنشاء رسائل التبادل الإلكتروني للوثائق في مقر الشركة حيث يتم تشفيرها باستخدام وسائل التشفير المستخدمة في الشبكة، ثم يتم إرسالها عبر شبكة الإنترنت في صورة علاقة بين التصفح ومقر الشركة Web Server الأسلوب الثاني يحقق ديناميكية عالية في استخدام التبادل الإلكتروني للوثائق، وتعد شركة Mobil من أوائل الشركات التي استخدمت هذا الأسلوب (منشورات الأمم المتحدة، 2000، 5).

وهكذا فإن متطلبات تنفيذ التبادل الإلكتروني للبيانات الرئيسة هي وجود وسيلة للاتصال ومعايير التبادل الإلكتروني للبيانات والبرامجيات التي تمكن من تبادل المعلومات إلكترونيا.

ومن أولى الدول التي استخدمت تطبيقات التبادل الإلكتروني في مجال النقل والجمارك والتجارة الدولية تسع دول أسيوية هي سنغافورة، تايوان، ماليزيا، هونج كونج، إندونيسيا، اليابان، إيران، الفليبين، الهند، ودولتان أوربيتان هما المملكة المتحدة والنرويج بالإضافة إلى شيلي واستراليا ونيوزيلاندا.

أما في مقدمة الدول العربية في هذا المجال نجد دولة الإمارات العربية المتحدة، التي تعد بخبرتها في هذا المجال رائدة كما في دولة سنغافورة ثم تأتي دول أخرى في استخدامات التبادل الإلكتروني وبدرجات متفاوتة، منها الأردن ولبنان والمملكة العربية السعودية، أما مصر فقد قطعت شوطاً كبيراً في هذا المجال، ثم تحددت التطبيقات لأسباب متنوعة. (منشورات الأمم المتحدة، 2000، 39).

ونظراً لاهتمام الحكومة الماليزية في إنشاء وتطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وشبكة الاتصالات بحيث تكون شبكة إقليمية وعالمية - أنشأت هيئة سميت بهيئة تطوير الوسائط المتعددة Multi Media Development Corporation "MDC" شرعت في تحديد عدد من التطبيقات التي ستقود هذا التطوير مثل الحكومة

الإلكترونية بهدف تحسين أداء الحكومة في جميع القطاعات وخاصة قطاع الخدمات المتصلة بالأفراد مثل عملية استخراج رخص المركبات، والقيادة ودفع فواتير المرافق المختلفة، ومن ثم استخراج بطاقة هوية واحدة متعددة الاستخدامات لكل شخص. ومن التطبيقات الأخرى التسويق بدون حدود.

الخدمات الحكومية عبر شبكة الإنترنت:

نتيجة للاستخدام الواسع عالمياً لشبكة الإنترنت والبرق الإلكتروني وتحقق جدارتها في جميع المجالات والمهن والاختصاصات دأب العديد من الحكومات ومنظمات الخدمات العامة على إتاحة ما يسمى بإرشادات الحصول على الخدمة والتي تتضمن: إجراءات ونماذج الخطوات المطلوبة للحصول على الخدمة بصورة سهلة وبسيطة تمكن المواطن أو المستفيد من استكمالها قبل الذهاب إلى مركز أداء الخدمة، حيث يتمكن من طبعها (أي نماذج) بهدف ملئها في ضوء التعليمات الموضحة. هذا الأسلوب بالتأكيد سوف يختصر عدد مرات ذهاب طالب الخدمة إلى موقع أداء الخدمة، فضلاً عن التقليل من الاختناقات التي قد تؤثر على أداء الخدمة.

إن تطبيقات الشبكة في تقديم الخدمات الحكومية يمكن أن تتمثل في ثلاثة مستويات كما يلي (Internet World, 1998):

أ- *الإنترانت Intranet*: يتم تنظيم شبكة الاتصالات لجميع مديريات وزارة معينة مثلاً، حيث تتواصل المديريات مع بعضها البعض، مثل مديريات وزارة الداخلية.

ب- *الإكسترانت Extranet*: تستطيع جميع الوزارات التواصل مع بعضها البعض عبر مستويات المسئوليات المختلفة في كل وزارة مثل وزارة الداخلية مع وزارة المالية.

ج- *الإنترنت Internet*: ويشمل التطبيقات في الدوائر الحكومية كافة، محلية أو دولية.

وهذا يعني أن العمل الإلكتروني لا يمكن أن يعمل دون استخدام تقنيات اتصالية تربط أنشطة ووظائف المنظمة وعملياتها في داخل المنظمة وبيئتها الخارجية، هذه التقنيات الاتصالية تتمثل في شبكة الإنترانت (Intranet) والإكسترانت (Extranet)، حيث إنه من غير الممكن تكوين بيئة معلوماتية متفاعلة وتلقائية لتطبيقات المنظمة الداخلية والخارجية (التكريتي والعلاق، 2002، 23).

تتمكن المؤسسات الحكومية وجهات الخدمة العامة، وبهدف تحسين مستوى الخدمة التي تقدمها أن تقوم بإتاحة جميع المعلومات ذات العلاقة بإجراءات الحصول على خدمة معينة، وكذلك الرسوم المقررة على كل خدمة والنماذج المطلوبة مما يتيح للمواطن التعرف على كل ما هو مطلوب منه، وقبل التوجه إلى مكان الخدمة أو إنجاز المعاملة. إن إتاحة تلك المعلومات تتم من خلال مراكز خدمات الإنترنت التي تنتشر في كل مكان حي يمكن بواسطتها التعرف على المطلوب وبتكلفة تقل عن تكلفة الانتقال إلى مكان الخدمة أو إنجاز المعاملة.

إن الأسلوب المتبع في هذه الصيغة يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنماط رئيسة (رضوان، 1999، 143):

1- الخدمات الحكومية المرتبطة بسداد الالتزامات: كدفع الضرائب والرسوم وتسديد الاشتراكات، في هذه الحالة يمكن استخدام وسيلة السداد المصرفي أو مستند الخصم المالي حسب النمط المستخدم لكي يتم إيصال مبلغ بسداد إلى الجهة الحكومية المطلوبة.

2- الخدمات الحكومية المرتبطة بالحصول على وثائق ذات طبيعة عامة مثل شهادة القيد في السجل العقاري أو الصناعي أو شهادات مطابقة للشروط البيئية والصحية.. حيث لا يتم التحقق من شخصية الشخص، أي لا توجد صعوبة قانونية، بل الصعوبة تكمن في أنها فنية. وفي هذه الحالة يتطلب تحويل الأرشيف الخاص بالخدمة من قبل جهة الخدمة وما لديها من وثائق إلى "الصورة الإلكترونية" التي يمكن إتاحتها للمستفيدين وبواسطة آلات خاصة، أو أن يتم ذلك باستخدام أسلوب الطلب الآلي والتنفيذ اليدوي، أي أن المواطن يقدم طلبه من خلال شبكة الإنترنت لموقع معلومات الجهة المؤدية للخدمة ثم يقوم بعد ذلك بإرسال الوثائق بالبريد العادي أو الاستلام المباشر باليد.

3- الخدمات الحكومية المرتبطة بالحصول على وثائق ذات طبيعة خاصة، والتي يتطلب فيها التحقيق من هوية أو شخصية طالب الخدمة، وذلك للحفاظ على خصوصية البيانات ودرجة الأمان وفق القانون الذي أتاح تداول مثل هذه الوثائق مثل شهادة الميلاد، الوفاة، الزواج، الطلاق، شهادات التعليم المختلفة، صور الأحكام الابتدائية

والنهائية للمحاكم وصور محاضر الشرطة، الشهادات الطبية والشهادات الخاصة بالوقف المالي، مثل المرتب، الملكية، جوازات السفر وبطاقة الهوية المدنية.

في مثل هذه الحالات يتم توفير مثل هذه الخدمات أو إنجاز المعاملات من خلال توافر جهة اعتماد Certificate Authority التي تقوم بالتأكد من شخصية طالب الخدمة وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل هذه الجهة بوصفها أحد العناصر الحاكمة في مجال تسهيل وتيسير المعاملات الإلكترونية. كذلك فإن تسليم مثل هذه الوثائق يجب أن يتم وفق قواعد تسليم المستندات المعمول بها في كل دولة ووفقاً لمعايير خاصة لكل وثيقة، فقد يتم تسليم شهادات أو رخصة قيادة السيارة بالبريد، لكن بالنسبة لتسلم جواز السفر فإن الأمر يختلف حيث يتطلب انتقال الشخص إلى مكان أو جهة تنفيذه واستلامه شخصياً. وفي جميع الأحوال فإن ذلك سيقلل بالتأكيد العبء الإداري على الجهة التي تقوم بتأدية الخدمة. وفي مثل هذه الحالات تتمكن هذه الجهة من جدولة أعداد المستلمين يومياً بطريقة تحقق الانسياب والسهولة في العمل، دون حصول تزاحم من قبل المواطنين. إن نجاح إنجاز المعاملات الحكومية يعتمد على توافر "أرشيف إلكتروني" الذي يعني تحويل الوثائق الحكومية من الصورة الورقية إلى الصورة الإلكترونية.

والحقيقة أن معظم المعاملات الحكومية متشابكة ويعتمد بعضها على البعض الآخر، حيث يمثل هذا النشاط في الدوائر الحكومية وتقاطعها أحد التعقيدات الإدارية التي تؤدي إلى بطء الإجراءات، وبالتالي فإن الإنترنت يمثل طريقة جديدة يمكن من خلالها إجراء التبادل المعلوماتي بين الجهات الحكومية وفي إطار من الأمان والسرية دون أن ينتقل المواطن بين هذه الدوائر كساعي بريد لابد عليه من إثبات شخصيته.

تقديم خدمة متميزة للمواطن:

يلاحظ في أغلب دوائر الدولة العامة أن أداء الخدمات أو إنجاز المعاملات يتم ويدار بطريقة تقليدية تتسم بضعف استخدام الموارد وتدني في جودة الخدمة المقدمة (U.N.P., 1994, 83) في الشركات الخدمية عموماً التي كانت لا تعطي أهمية لمعدلات الإنتاجية وتحسين الأداء الاستراتيجي أو التشغيلي، والسبب في ذلك يعود إلى أن الخدمات التي تقدم من قبل الدوائر الحكومية والشركات مرتبطة بالبيئة المحلية ارتباطاً وثيقاً، وأن

هذه الخدمة تنتج وتستهلك في نفس الوقت حيث لا يمكن تخزينها أو نقلها أو استيرادها أو تصديرها كما في المنتجات الأخرى، مما أدى إلى نشوء تباين في شروط المنافسة الدولية. والمحصلة النهائية لمثل هذا الضعف في مستوى الخدمات المقدمة هو الشعور بالإحباط وعدم الرضا لدى أغلب المواطنين (الحناوي والسيد، 1999، 141) بدلاً من محاولة تحسين مستوى هذه الخدمات.

إن التوجه الحالي في العالم اليوم هو اعتبار الخدمة العامة حقًا أساسيًا لكل المواطنين وأن النهوض بمستوى الخدمات العامة من قبل الجهات الحكومية يبدأ بتطوير هذه الخدمات من خلال البحث المنهجي عن المكونات الأساسية للجودة ومناقشتها وكيفية تحقيقها في المنظمات العامة (U.N.P., 1994).

إن استخدام تقنيات المعلومات العامة (الاتصالات، الأجهزة، البرامجيات) في العمل الإداري للإدارة العامة – كما يشير إليها العديد من الباحثين – يحقق هدفين أساسيين، هما زيادة الإنتاجية وتحسين جودة خدمات الإدارة العامة كخدمات التعليم والصحة والضمان الاجتماعي، حيث إن النشاط الرئيس للإدارة العامة هو جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات لذلك الاستخدام المكثف للمعلومات.

اليوم وفي الألفية الثالثة، نلاحظ أن شبكة الإنترنت التي تميزت بالإمكانات الهائلة والحدود اللانهائية التي تقدمها تلك الشبكة التي أدت إلى تغير توجهات الإنسان في مجالات شتى والتي كونت عالماً جديداً أطلق عليه اسم "الفضاء المعلوماتي" Syper Space (أخبار الإدارة، 1996) الذي يتكون من عشرات الملايين من أجهزة الحاسوب المرتبطة مع بعضها البعض خلال شبكة الإنترنت، والتي يستخدمها الإنسان استخدامات رئيسة، منها الاتصال بواسطة البريد الإلكتروني والتسويق والترفيه، حيث عدت هذه كثورة معلوماتية تزامنت مع ثورة أخرى هي "النشر الإلكتروني" (البياتي، 2000، 13)، وبذلك أصبحت الشركات ودوائر الإدارة العامة تفكر بطريقة تغير فيها تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات، مما جعلها تعيد تقييم استراتيجيتها وتقنياتها وأدواتها في ضوء التقنيات الجديدة، وبالتالي تحسن علاقتها مع المواطنين أو الزبائن. لذلك يجب أن تتجه الأنظمة

كافة والتقنيات الداخلية للتكيف مع الإنترنت حيث إن الموظفين الذين يعملون في مكاتب تأدية الخدمة يتأثرون بالتقنيات التي تستند إلى الإنترنت ويتواصلون بالعمل معها.

تأسيساً على ما تقدم نلاحظ أن أهمية خصائص وأبعاد الخدمات العامة والتي تتمثل في ثلاثة أبعاد كما يراها البعض مثل (Dona Bedem, 1985) لكي يمكن تعريف الجودة الخاصة بالخدمات العامة. هذه الأبعاد هي (الحناوي والسيد، 1999، 163):

أ- البعد الفني الذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

ب- البعد الفني الذي يتمثل في التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والمواطن.

ج- الإمكانات المادية أي مكان تقديم الخدمة.

الأبعاد الثلاثة في تفاعل وتداخل شديد، حتى أن للبعد الأول والثاني تأثير كبير على جودة الخدمة، في حين يرى آخرون (Steword & Wolsh, 1984) أن جودة الخدمات العامة لابد أن تعكس فيما إذا كانت هذه الجودة تعمل على إشباع متطلبات المستخدمين لها وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع (الحناوي والسيد، 1999، 164).

متطلبات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية توافر العديد من الإمكانات بهدف تقديم خدمة متميزة للمواطن، وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة (الحكومية) في نفس الوقت، ومن أهم هذه المتطلبات نذكر ما يلي:

1- ضرورة وضح استراتيجية بناء وتطوير نظام الحكومة الإلكترونية التي تتضمن هيكل البنية التحتية للحكومة الإلكترونية بأبعادها الفنية الصلبة، كأجهزة الحاسوب والبرامجيات والإنترنت والبريد الإلكتروني، وتكلفة الخدمة وتسهيلات التقنيات والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام هذه الأجهزة والبرامجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة (Microsoft World Document)، (السالمي والدباغ، 2000، 35).

2- أن يؤخذ بنظر الاعتبار التحديات الأمنية المتعلقة بالمواقع الإلكترونية والإنترنت ومن أهمها:

الخصوصية (عدم الاطلاع على الرسائل الإلكترونية إلا من الأطراف المسموح لها بذلك) وسلامة الرسالة (وصول الرسالة إلى الطرف الموجه إليه فعلاً) والتحقق من هوية الأطراف الأخرى (لمنع عمليات التزوير وعمليات انتحال الشخصية) (HTML Document, 2000).

ويمكن استخدام تقنيات أمنية مهمة كالتشفير أي منع أي جهة غير مسموح لها من فهم محتوى الرسالة، وهناك نوعان من مفاتيح التشفير، المفتاح السري الخاص وهو المفتاح المعروف من قبل شخص واحد أو جهة واحدة فقط هو المرسل نفسه، والمفتاح العام وهو المفتاح المعروف لدى أكثر من شخص مثلاً مرسل الرسالة نفسها ومستقبلها.

التوقيع الرقمي (Digital Signature) ويعني التأكد من هوية مرسل الرسالة من خلال استخدام مفتاح خاص لتشفير الرسالة من قبل المرسل، ومن ثم فك التشفير من قبل المستقبل باستخدام المفتاح العام.

البصمة الإلكترونية للرسالة للتأكد من عدم حصول أي تغيير في الرسالة، وفي حالة العبث أو التخريب فهذا يعني عدم تطابق البصمة معها.

الشهادات الرقمية (Digital Certification) هي عبارة عن وثائق إلكترونية تصدرها الجهة ذات الصلاحية تتيح التحقق من هوية الشركة التي تتعامل معها عبر الإنترنت عن طريق التأكد من المفتاح العام.

أما الجهة ذات الصلاحية بإصدار الشهادات الرقمية فتكون جهة موثوق بها (منظمة) تتقبل منك المفتاح العام وإثبات هويتك وتكون أمينة عليهما.

وقد طورت العديد من الشركات الرائدة عالمياً العديد من البروتوكولات الأمنية من أشهرها بروتوكول الطبقات الأمنية، وبروتوكول الحركات المالية الآمنة (Electronic Transaction) (Set-Secured HTML Document, 2000).

3- اتخاذ مبادرات وطنية وإقليمية ذات قاعدة واسعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات الإنترنت والبريد الإلكتروني خاصة في مجال تقديم الخدمات الحكومية (منشورات الأمم المتحدة، 2001) من خلال اعتماد وضعية التعاون والعامل المشترك وحرية العمل للمؤسسات كافة.

4- إعطاء أولوية ودعم لدور الإعلام والتوعية المجتمعية من خلال توسيع شبكات الإعلام.

5- تأمين مواقع وآليات المشاركة للمواطنين بصورة تدريجية في استرجاع المعلومات وتبادلها مع المواقع الموثوقة للتعاون.

6- دعم جهود البحث والتطوير الرامية إلى تعزيز الإلمام الرقمي والحد من عوائق التكلفة التي تحول دون نشر وسائل الحكومة الإلكترونية.

7- اعتماد تكنولوجيا تتيح حماية الخصوصيات والمعلومات الشخصية.

8- تأمين ما يسمى بالخدمة العريضة (Broad Bond) بمختلف أشكالها، وتوفير إمكانات تأدية الخدمة حسب الطلب ونشر المعلومات بتكلفة متدنية خاصة في المناطق التي تعاني من التقصير في مجال تكنولوجيا الاتصالات.

9- إدخال وتكييف ونشر تكنولوجيا جديدة للاتصالات كالشبكات الأرضية للاتصال اللاسلكي والاتصال بواسطة الأقمار الصناعية لضمان الوصول الموثوق إلى مواقع المعلومات كافة.

10- اعتماد أساليب جديدة للتطوير الإداري والتنظيمي والقوى البشرية لتنفيذ نظام الحكومة الإلكترونية والعمل على تنميتها، فضلاً عن إعداد الربط الإلكتروني.

11- الاستفادة من خبرات وإمكانات الشركات العربية والعالمية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات الحكومة الإلكترونية والبريد الإلكتروني وكذلك الاستفادة من تجارب بعض الدول العربية والعالمية في هذا المجال.

12- إعداد وتطوير مهارات تكنولوجيا المعلومات من الأفراد العاملين في الإدارات الحكومية ومن خلال برامج تدريبية متخصصة في مجال الحكومة الإلكترونية، بمعنى آخر تأهيل الموظف الحكومي.

13- تأمين الاستثمار اللازم من الأموال لإعداد وتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية.

محددات تطبيق الحكومة الإلكترونية:

على الرغم من الإيجابيات التي تتحقق لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية وخاصة تحسين أداء الخدمة للمواطنين وما يتطلب هذا النظام من إمكانات كما تم ذكره آنفاً، نجد أن هنالك بعض المحددات والمعوقات التي يمكن تلخيصها بالآتي:

1- السؤال المهم هنا هو: هل سيتقبل المواطنون هذا النوع من الخدمات؟ وهل سيستخدمونها فعلاً عندما يتم تأمينها لهم؟ من دون شك فإن الشركات سوف تستفيد من هذه الخدمات، لكن المواطنين ربما سيحتاجون لبعض الوقت لتقبل مثل هذا النوع من الخدمات بسبب معرفتهم المحدودة. إن مواقع الخدمات الحكومية يجب أن تكون ذات طابع تفاعلي مع المواطنين لكي تؤمن النجاح، وإن أفضل طريقة لذلك هو اعتماد تطبيقات البريد الإلكتروني، حيث تنشأ علاقة مباشرة بين المواطن والإدارات الحكومية، وبالرغم من ذلك نجد أن العديد من هذه الإدارات تتردد في استخدام مواقع الإنترنت أو تطوير خدماتها عبر شبكة الإنترنت لمنفعة المواطنين.

2- الصيغة والشكل القانوني لموقع تقديم الخدمة والذي يتراوح بين الثقة والائتمان وأسلوب أو طريقة تقديم وتنفيذ الخدمة العامة (Internet World, 1998).

3- التكنولوجيا لن تحل في يوم من الأيام محل الإنسان فهناك العديد من الخدمات الحكومية لا يمكن تنفيذها على الشبكة، لأنها تتطلب إثبات البطاقة الشخصية والتوقيع وإحضار الشهود لإنجازها، مثل إصدار جواز السفر أو إنجاز معاملة تسجيل عقار... بالرغم من أن العمل قائم على تطوير أنظمة حكومية قادرة على احتواء الهوية الشخصية والتوقيع الرقمي ومن خلال وسائل التحقق عن بعد، كمقارنة بصمة الإبهام أو قرنية العين بواسطة ماسحة ضوئية أو كاميرات خاصة.

4- مشكلة التعريب الذي قد يكون أضيق الحدود، حيث يتطلب تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية اعتماد تكنولوجيا التعرف الصوتي، التي تعمل بالتخاطب وتسهيل تداخل المواطن العادي مع الإنترنت.

5- إن أي تكنولوجيا يتم إدخالها إلى الإدارات العامة تتطلب من تلك الإدارات إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية.

6- مشكلة التوقيعات الإلكترونية الرقمية التي تتطلب صيغة قانونية، حيث يتم استخدام التشفير بالمفتاح العام لعمل توقيعات رقمية، بمعنى آخر يتطلب الأمر إرساء قاعدة محكمة للتوقيع الإلكتروني خاصة في حالة إثبات أن وثيقة ما هي "الوثيقة الأصلية"، وقد طور المعهد القومي للمستويات القياسية والتكنولوجية NIST مستوى قياس للتوقيع الإلكتروني عام 1994، وحديثاً أصدر الكونجرس الأمريكي قانوناً يجعل التوقيع الإلكتروني "قانونياً" مثل التوقيع العادي.

7- مدى نفاذ نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الإدارة والشركات بشكل عام والإدارات الحكومية بشكل خاص، ومدى تحقيق التفاعل مع المجتمع على اختلاف مستوياته حيث إن وضع سياسات محلية أو وطنية تسمح باستخدام هذه التكنولوجيا التي تسهل من وصول المواطنين إليها قد يعد من أهم المعوقات فضلاً عن التكاليف والمهارات الأساسية المطلوبة والصعوبات اللغوية والترجمة الآلية والإلمام الرقمي Digital Literacy.

8- وأخيراً لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية من قبل الإدارات العامة لابد من التحول التدريجي نحو إعادة البنية التحتية للحكومة الإلكترونية.

2- الدراسات السابقة:

تناول موضوع الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة دراسات محدودة على نطاق العالم العربي والأجنبي وأغلب هذه الدراسات تطرقت إلى استخدام الحاسوب ونظم المعلومات المحوسبة، وفي قطاعات مختلفة من ضمنها القطاع الحكومي ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي:

- دراسة (يوسف، 1992): عن واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات وصنع القرارات للقطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى أن الأساليب الكمية لا تستخدم من قبل صانعي القرارات لعدم معرفتهم بها.
- دراسة (العيسى، 1993): التي توصلت إلى أن صانعي القرارات في المؤسسات العامة في الأردن يستخدمون الحاسوب والأساليب الكمية بدرجة كبيرة جداً، في حين أشارت

دراسة (الشطناوي، 1997) إلى أن نسبة 45% من موظفي القطاع العام الأردني هم الذين يستخدمون الأساليب الكمية وجاءت أساليب التحليل الإحصائي في المرتبة الأولى من حيث درجة المعرفة والاستخدام.

- دراسة (محمد، 1995): التي تناولت قياس مدى استخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب في قطاع البنوك في سلطنة عمان من قبل الوظيفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة وركزت على أهمية استخدام الحاسوب.
- دراسة (رضوان وآخرون، 2000): التي تناولت موضوع الضرائب في عالم الأعمال الإلكترونية، حيث قدمت إطاراً عاماً لتطبيق الضرائب على المعاملات الإلكترونية ضمن أربعة أبعاد رئيسة هي البعد المفاهيمي والتشريعي والإجرائي والتنفيذي، وهدف الإطار المقترح هو تحقيق بيئة ملائمة للنظام الضريبي وتحقيق أهدافه المنشودة بها.
- دراسة (أحمد، 2002): هي تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي في الأردن ضمن أربعة محاور هي البنية التحتية والقانونية والتشريعية والإدارية، وهدف الدراسة هو اختبار أثر اختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والنوع لدى موظفي القطاع الحكومي من وجهة نظرهم نحو تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوع الموظفين، وذلك نحو تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية.
- دراسة (حسن، 2002): التي تناولت تقديم نموذج عملي لتبني رؤية استراتيجية متكاملة للحكومة الإلكترونية عن واقع المؤسسات العربية ومتطلبات نجاحها في التعامل مع ظاهرة العولمة وتقنياتها فائقة النمو، وما تفرضه من تحديات صعبة ومن خلال الانضواء في مشروع الحكومة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى أن الحاجة ماسة إلى نظم سياسية واجتماعية واعية ونظم تشريعية ومستلزمات مهارية وتقانية وخدمات مساندة لأهمية النظم الإلكترونية وتطبيقاتها في العمل الحكومي.
- دراسة (العواملة، 2002): عن القطاع العام لدولة قطر والذي تناول مفهوم الحكومة الإلكترونية ودواعي التحول نحو هذا المفهوم، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من

الجانب التطبيقي مفادها أن هنالك حضورًا لمفهوم الحكومة الإلكترونية لدى المبحوثين بالرغم من توقعهم للتحول إلى هذا النظام، مع ضرورة التخطيط الاستراتيجي، وتطبيق هذا النظام يجب أن يشمل ما يقارب نصف الخدمات العامة، فضلاً عن أن الدراسة الميدانية قد أظهرت توقعات بوجود معوقات حيوية ومهمة تؤثر على التحول إلى الحكومة الإلكترونية.

- دراسة (Greza, 1998): التي أشارت إلى أن التوعية الإعلامية شهدت تطورًا كبيرًا بولادة الشبكة العالمية التي اتسمت بثورة تكنولوجية للمعلومات والاتصالات بالرغم من محدودية الفرص لهذه التوعية.
- دراسة (Hokey & William, 1999): حول عملية الشراء لحجم استعمال تجارة عبر الإنترنت أوضحت هذه الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تطوير شبكة المعلومات السريعة العالمية وكذلك تجعل أولوية وطنية للاتصالات الإلكترونية.
- دراسة (Stere & Claudia, 2000): أشارت إلى أن التجارة عبر الإنترنت حصلت على اعتراف رسمي لكونها مصدر التغير الأساسي لمنظمات الأعمال.
- دراسة (Martha Viginia Peter, 2001): التي استهدفت مدى تأثير التوقيعات الإلكترونية من الناحية القانونية في الولايات المتحدة، حيث أوضحت الدراسة أن التوقيعات الإلكترونية ملزمة قانونياً كالتوقيعات المطبوعة، لكن التشريع لم يبين بدقة كيفية التطبيق وما هي الاحتياطات اللازمة لضمان الأمان والصلاحية لعملية التوقيع.
- هناك عدد من الدراسات الأجنبية حول هذه الموضوعات مثل دراسة مؤسسة Deloitte Research ودراسة Hart-teeter ودراسة مجلة الحكومة الإلكترونية البريطانية ودراسة Darrell M. West ودراسة مجموعة Meta Group ودراسة Forrester Research التي أنجزت جميعها عام 2000 حيث خلصت نتائجها إلى ضرورة إدخال مفاهيم وأساليب ومصادر وتحسين مستوى الخدمات في عمل الحكومة الإلكترونية، وأنها بالتأكيد ستفرز ثقة الجمهور في القطاع العام، مع ضرورة تعزيز الوعي الجماهيري عن أهمية الحكومة الإلكترونية. (العواملة، 2002).

نستنتج من عرض هذه الدراسات – خاصة العربية منها – أنها تبقى بعيدة عن التعمق والتحليل فيما يتعلق بربط مفهوم الحكومة الإلكترونية وأهميتها في تقديم خدمات للمواطنين، لذا برزت هذه الدراسة لتمثل محاولة هادفة لتسليط الضوء على وجهات نظر مديري مؤسسات الإدارة العامة عن مفهوم الحكومة الإلكترونية ومتطلبات تطبيق هذا النظام لكي يتم تقديم خدمات وآراء متميزة للمواطنين.

منهجية البحث:

مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من المؤسسات والدوائر فى قطاع الإدارة العامة في محافظة نينوى، أما عينة الدراسة فقد اشتملت القيادات الإدارية (مديري ومسئولي بعض الإدارات الحكومية في محافظة نينوى)(*) التي تمتلك قدراً مهما من المعرفة بالحاسوب ومفاهيم في المعلوماتية فضلاً عن أنها قيادات تحاول البحث عن فرص لتطوير واقع هذه المنظمات، لاسيما في إنجاز المعاملات والإجراءات الإدارية باعتماد تطبيقات الحاسب الإلكتروني. وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية تمثل نسبة 10% من مجتمع الدراســـــة، وهم (27) سبعة وعشرون مديراً من العاملين في الإدارات العامة. والجدول (1) يوضح وصف خصائص عينة البحث (الجنس، العمر، الشهادة، مدة الخدمة).

جدول (1) خصائص أفراد عينة البحث

العوامل الشخصية	المتغيرات	العدد	النسبة %
الجنـــس	ذكـــر	24	88.88
	أنثـــى	3	11.12
العمـــر	(35 – 45) سنة	12	44.44
	(46-55) سنة	12	44.44
	(56- فأكثر)	3	11.12
الشهادة	بكالوريوس	21	77.78
	دبلوم عال	3	11.11
	إعداديـــة	3	11.11
مدة الخدمة	(10 سنة – أقل)	12	44.44
	(11 سنة – 20)	9	33.33
	(21 سنة – أكثر)	6	22.23

(*) مثل: مديري التسجيل العقاري – محافظة نينوى – رئاسة المحاكم في نينوى – الاستئناف والتنفيذ – الهيئة العامة للضرائب – دائرة إحصاء نينوى – مديرية مرور نينوى – مديرية رعاية القاصرين.

متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

من خلال عرض الإطار النظري للبحث تم بناء مؤشرات مقياس البحث وباعتماد تصميم استبانة من قبل الباحث لجمع البيانات الضرورية لمعالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، وقد اعتمد أسلوب ليكرت الخماسي لقياس تباين آراء المبحوثين واستجاباتهم.

اشتملت الاستبانة جزأين رئيسين، الأول تضمن أسئلة تعبر عن العوامل الشخصية (العنوان الوظيفي، العمر، الجنس، التحصيل الدراسي وسنوات الخدمة...) أما الجزء الثاني فقد اشتمل على عشرين (20) فقرة شملت متغيرات الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مفهوم الحكومة الإلكترونية، ومتطلبات التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية، وعلاقته بتقديم خدمات منجزة للمواطنين. وقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية لقياس متغيرات الدراسة، منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي ودرجة الاتفاق والتباين ومعامل الاختلاف، بهدف وصف المتغيرات فضلاً عن استخدام التحليل العاملي بهدف تفسير العوامل المستخلصة من مجموع العوامل، وباستخدام برنامج (SPSS-10-for Windows)..

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

يمكن استعراض نتائج الدراسة الميدانية التي تعبر عن آراء المبحوثين من مديري الإدارة العامة عن نظام الحكومة الإلكترونية من خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروضه.

وبهدف وصف متغيرات البحث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتباين ومعامل الاختلاف والوزن المئوي ودرجة اتفاق أفراد العينة، فضلاً عن التكرارات والنسب المئوية لوصف آراء المبحوثين نحو متغيرات البحث، والجدول (2) يوضح النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

يشير جدول (2) إلى أن استجابة أفراد العينة وآراءهم عن نظام الحكومة الإلكترونية قد حققت تقدماً في أوساطها الحسابية التي تراوحت بين (3.2، 4.5)، وهذا يعني أن هذه الأوساط قد تجاوزت الوسط الفرضي للدراسة البالغ (3).

كما أشارت الأوزان المئوية ودرجة اتفاق أفراد العينة التي كانت بين (متوسط، ممتاز) إلى اختلاف درجة الاتفاق، إذ حققت العبارة (4.20) تقدير امتياز، وهذا يعني أن أفراد العينة جميعاً يتفقون بنسبة كبيرة على نظام الحكومة الإلكترونية الذي يتطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت اللذين يعدان من العناصر المهمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية، فضلاً عن دعم الإعلان والتوعية المجتمعية.

أما العبارات (7، 12، 11، 19، 15، 18، 3، 9، 13) قد حققت تقدير جيد جداً مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة بنسبة كبيرة على ضرورة توافر متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية، مع تأمين خدمة ومستوى أداء متميز للمواطن والمنظمات الأخرى، بمعنى آخر مستوى أداء جيد لمستوى الإدارة العامة. أما بقية العبارات فقد حققت تقديرات جيد ومتوسط وجميعها تشير إلى آراء المبحوثين الإيجابية حول بناء نظام الحكومة الإلكترونية.

جدول (2) وصف متغيرات البحث

ت (*)	اتفق تماما		اتفق		اتفق لحد ما		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن %	درجة الاتفاق	التباين	معامل الاختلاف	الترتيب
1	6	22.2	6	22.2	12	44.4	–	–	3	11.01	3.4	1.187	68	متوسط	1.410	34.9	التاسع عشر
2	–	–	21	77.8	6	22.2	–	–	–	–	3.7	0.424	74	جيد	0.179	11.4	الثالث عشر
3	3	11.1	21	77.8	3	11.1	–	–	–	–	4.0	0.480	80	جيد جدا	0.231	0.12	العاشـــر
4	15	55.6	12	44.4	–	–	–	–	–	–	4.5	0.506	90	ممتاز	0.256	0.11	الأول
5	6	22.2	3	11.1	12	22.2	3	11.1	3	11.1	3.2	1.250	64	متوسط	1.564	39.0	العشرون
6	21	77.8	6	22.2	–	–	–	–	–	–	4.7	0.424	74	جيد	0.179	11.4	الرابع عشر
7	15	55.6	9	33.3	3	11.1	–	–	–	–	4.4	0.0698	88	جيد جدا	0.487	15.8	الثالــث
8	6	22.2	12	44.5	6	22.2	3	11.1	–	–	3.7	0.934	74	جيد	0.872	25.2	الخامس عشر
9	6	22.2	15	55.6	6	22.2	–	–	–	–	4.0	0.679	80	جيد جدا	0.461	16.9	الحادي عشر
10	3	11.1	15	55.6	6	22.2	3	11.1	–	–	3.6	0.832	72	جيد	0.692	23.11	الثامن عشر
11	12	44.5	15	55.6	–	–	–	–	–	–	4.2	0.934	48	جيد جدا	0.872	22.2	الســادس
12	15	55.6	9	33.3	3	11.1	–	–	–	–	4.4	0.698	88	جيد جدا	0.487	15.8	الرابــع
13	–	–	24	88.9	3	11.1	–	–	–	–	4.0	0.480	80	جيد جدا	0.231	0.12	الثاني عشر
14	3	11.1	15	55.6	9	33.3	–	–	–	–	3.7	0.640	74	جيد	0.410	17.2	السادس عشر
15	9	33.3	12	44.5	6	22.2	–	–	–	–	4.11	0.751	88	جيد جدا	0.564	18.2	الثامــن
16	6	22.2	12	44.5	6	22.2	3	11.1	–	–	3.7	0.934	74	جيد	0.872	25.2	السابع عشر
17	9	33.3	18	66.7	–	–	–	–	–	–	4.3	0.480	86	جيد جدا	0.231	11.16	الخامــس
18	15	55.6	12	44.4	–	–	–	–	–	–	4.11	1.219	82	جيد جدا	1.487	29.6	التاســع
19	12	44.4	12	44.4	–	–	3	11.1	–	–	4.2	0.934	84	جيد جدا	0.872	22.2	الســادس
20	15	55.6	12	44.4	–	–	–	–	–	–	4.5	0.507	90	ممتاز	0.256	0.11	الثانـــي

(*) ت تشير إلى تسلسل العبارات الواردة في استمارة الاستبانة.

مناقشة وتفسير النتائج:

اعتمدت الدراسة التحليل العلمي بهدف تحليل وتفسير النتائج، حيث يتميز هذا التحليل بقدرته على إنقاص المتغيرات الكثيرة وترتيبها في عدد ضئيل من المتغيرات الفرضية التي تعكس التباين بين المتغيرات، والتي تدعى بالعوامل (شربجي، 1981).

يشير الجدول (3) إلى متغيرات الدراسة البالغة (20) متغيرًا ومعامل الارتباط البسيط لكل متغير مع العوامل الثلاثة ومعدل تحميل كل متغير. جدول (4) ويمكن تفسير هذه المتغيرات كما يلي:

المتغير (1) الذي بلغ معدل تحميله بالعامل الأول 0.664، وقد ارتبط هذا المتغير بالعامل بمعامل ارتباط بسيط مقداره 0.928 وهو ارتباط عالٍ.

بينما بلغ معدل تحميل المتغير (2) بالعامل الثاني (جدول 4) 0.757 حيث ارتبط هذا المتغير بالعامل بمعامل ارتباط بسيط مقداره 0.792. أما المتغير (3) فقد بلغ معدل التحميل بالعامل الأول 0.897 وارتبط هذا المتغير العامل بمعامل ارتباط بسيط مقداره 0.924، وهكذا بالنسبة لبقية المتغيرات وارتباطاتها بالعوامل.

جدول (3) معاملات ارتباط المتغيرات

معامل الارتباط	المتغيرات
0.928	X1
0.792	X2
0.924	X3
0.931	X4
0.948	X5
0.792	X6
0.944	X7
0.934	X8
0.829	X9
0.913	X10
0.894	X11
0.944	X12
0.924	X13
0.770	X14
0.878	X15
0.934	X16
0.906	X17
0.904	X18
0.894	X19
0.931	X20

وتم استخدام التحليل العلمي على متغيرات الدراسة بالنسبة لمقاييس البحث وباعتماد المكونات الرئيسة وطريقة (VARIMAX) (- Principal Coponent Method Varimax) وقد أفرز التحليل 3 عوامل فسرت بمجموعها نحو (%89.560) من التباين الكلي، وهي نسبة عالية للعوامل المستخلصة، حيث تعد هذه النسبة مؤشراً مهماً لقياس هذه الظاهرة، والجدول (4) يوضح العوامل وتشبعاتها بعد التدوير.

جدول (4) العوامل الثلاثة وتشبعاتها بعد التدوير

المتغيرات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
X1	0.664	0.464	0.52
X2	0.443	0.757	0.155
X3	0.897	0.230	0.258
X4	9.012E-02	0.718	0.638
X5	0.612	0.416	0.633
X6	0.443	0.757	0.155
X7	0.407	0.777	0.418
X8	0.664	0.515	0.551
X9	0.556	0.429	0.579
X10	0.680	0.531	0.412
X11	0.641	0.621	0.313
X12	0.407	0.777	0.418
X13	0.897	0.230	0.258
X14	0.51	0.410	0.584
X15	0.448	0.493	0.659
X16	0.664	.0.515	0.551
X17	0.310	0.104	0.893
X18	0.686	0.622	0.213
X19	0.641	0.621	0.313
X20	E-029.012	0.718	0.638

أفصح التحليل عن ثلاثة عوامل وتشبعت عليها متغيرات وفقاً لأولوياتها وارتباطاتها بالعامل، ويمكن عرض هذه العوامل ومقدار التحميل (Loandings):

العامل الأول: أسس وإمكانات بناء نظام الحكومة الإلكترونية:

تشبعت عن العامل الأول 9 متغيرات بلغت نسبة إسهامها في تفسير الظاهرة نحو (%32.562)، ويتضح ذلك حسب أهمية التأثير وفقاً لمعطيات الجدول (5).

جدول (5) العامل الأول – أسس وإمكانات بناء نظام الحكومة الإلكترونية

ت	رقم المتغيرات في استمارة الاستبيان	نص العبارة	مقدار التحميل	معامل الارتباط البسيط
1	X3	إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي والإجراءات	0.897	0.866
2	X13	الحاجة إلى معايير موحدة لبناء وتنفيذ الحكومة الإلكترونية	0.897	0.866
3	X18	يتطلب النظام – الثقة، الأمان، السرية	0.686	0.991
4	X10	حاجة المواطن إلى معرفة الإجراءات وإنجاز المعاملات	0.680	0.941
5	X1	مفهوم الحكومة الإلكترونية والبريد الإلكتروني	0.664	0.948
6	X11	تقديم خدمة متميزة للمواطن من خلال الحكومة الإلكترونية	0.641	0.991
7	X19	حماية الخصوصيات والمعلومات الشخصية	0.641	0.991
8	X8	مقاومة تغيير النظام الجديد	0.604	0.941
9	X16	صيغ قانونية لإنجاز المعاملات	0.604	0.941

يتضح من الجدول (5) أن التشبعات تراوحت بين (0.987 و 0.604) وجميعها ذات ارتباط قوي بالعامل، حيث تراوح معامل الارتباط البسيط لمتغيرات هذا العامل بين (0.991 و 0.866). إذ تشير المعطيات إلى أهمية تهيئة مستلزمات تنفيذ الحكومة الإلكترونية، ويبين معامل الارتباط البسيط قوة علاقة متغيرات هذا العامل مع باقي المتغيرات الأخرى.

العامل الثاني: العناصر والتقانات التي تدعم عمل الحكومة الإلكترونية:

تشبعت على هذا العامل (6) متغيرات بلغت نسبة إسهامها في تفسير الظاهرة نحو (32.269%)، ويتضح ذلك حسب أهمية التأثير وفقاً لمعطيات الجدول (6).

جدول (6) العامل الثاني : عناصر وتقانات دعم عمل الحكومة الإلكترونية

ت	رقم المتغيرات في استمارة الاستبيان	نص العبارة	مقدار التحميل	معامل الارتباط البسيط
1	X7	الحاجة إلى إعداد وتأهيل الكادر الحالي	0.777	0.907
2	X12	الاستفادة من تجارب ودعم الدول العربية والأجنبية	0.777	0.907
3	X2	الاستعداد للتحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية	0.757	0.806
4	X6	الحاجة إلى أفراد ذوي خبرات ومهارات جديدة	0.757	0.806
5	X4	الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.718	0.907
6	X20	دعم دور الإعلام والتوعية المجتمعية	0.718	0.907

يتضح من الجدول (6) أن تشبعات العوامل بمتغيراتها إلى أن هنالك قوة ارتباط المتغيرات بهذا العامل، حيث إن معامل الارتباط البسيط يفسر قوة العلاقة بين المتغيرات التي تراوحت بين (0.907 و 0.806). إذ تشير هذه المعطيات إلى ضرورة الاهتمام بمتطلبات مهارية وتقانية، فضلاً عن دعم يتمثل بالاستفادة من تجارب الدول في هذا المجال، ودعم دور الإعلام والتوعية المجتمعية عند تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية.

العامل الثالث: متطلبات إدارية وقانونية لفاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية:

تشبعت حول هذا العامل (5) عوامل فسرت بمجموعها (24.728%) حيث تشير معطيات الجدول (7) إلى أولويات تشبع المتغيرات في هذا العامل.

جدول (7) العامل الثالث: متطلبات إدارية وقانونية لفاعلية الحكومة الإلكترونية

ت	رقم المتغيرات في استمارة الاستبيان	نص العبارة	مقدار التحميل	معامل الارتباط البسيط
1	X17	يتطلب نظام الحكومة الإلكترونية أرشيفا إلكترونيًا	0.893	0.853
2	X15	التحول التدريجي لنظام الحكومة الإلكترونية	0.659	0.955
3	X5	الحاجة إلى تشريعات وقوانين جديدة	0.633	0.955
4	X14	تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في بعض الإدارات	0.584	0.938
5	X9	إنشاء مواقع لتعريف المواطن ما مطلوب منه	0.579	0.951

يتضح من الجدول (7) ومن تشبعات العوامل بمتغيراتها أن هنالك قوة ارتباط المتغيرات بهذا العامل، حيث إن معامل الارتباط البسيط يفسر قوة العلاقة لمتغيرات هذا العامل والتي تراوحت بين (0.955 و 0.853)، إذ تشير معطيات هذا العامل إلى ضرورة اعتماد بعض المتطلبات الإدارية والقانونية من أجل تطبيق الحكومة الإلكترونية بفاعلية.

والجدول (8) يوضح مصفوفة التحويل للعوامل الثلاثة:

جدول (8) مصفوفة التحول للعوامل الثلاثة

العوامل	الأول	الثاني	الثالث
الأول	0.604	0.608	0.515
الثاني	-0.792	0.388	0.471
الثالث	0.086	-0.693	0.716

الاستنتاجات والتوصيات:

توصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات مهمة تتمثل الأولى – وهي مستمدة من التحليل النظري – في مجال الحكومة الإلكترونية، فيما جاءت الثانية والمستمدة من تحليل نتائج آراء المبحوثين ضمن دراسة استطلاعية وأهم الاستنتاجات هي:

1- يتطلب تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية توافر العديد من الإمكانات الضرورية، وقد ذكرنا ذلك آنفاً ضمن الإطار النظري للبحث.

2- كما أن تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية يواجه العديد من المعوقات (محددات) والتي يجب دراستها والعمل على مواجهتها بنجاح، وقد ذكرنا هذه المعوقات آنفاً.

3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن آراء المبحوثين فيما يتعلق بوصف متغيرات البحث أن الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاءت في الأهمية الأولى في الترتيب، حيث إن الوزن المئوي كان (90%) وفي المرتبة الثانية من الأهمية كان دعم دور الإعلام والتوعية المجتمعية، حيث كان الوزن المئوي بنفس النسبة السابقة (90%) أيضاً، ثم الحاجة إلى إعداد وتأهيل الكادر الحالي العامل في المنظمة وضرورة الاستفادة من تجارب ودعم الدول العربية والأجنبية، وهكذا بالنسبة للمتغيرات الأخرى.

4- أظهرت نتائج التحليل أن هنالك قصورًا في مفهوم الحكومة الإلكترونية لدى أفراد العينة نظراً لحداثة المفهوم وتناوله في الواقع الميداني بشكل محدود في أغلب الدول.

5- كما أظهرت نتائج التحليل تأييد إجابات أفراد العينة اندفاع المديرين والمسئولين وقناعتهم بضرورة إجراء التغييرات على النظام الحكومي التقليدي في إنجاز المعاملات والأداء عندما تتاح الفرصة مما يشير إلى بوادر إيجابية مشجعة على إجراء التغيير.

6- أظهرت نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة ثلاثة عوامل مهمة تشير إلى ضرورة اعتمادها في بناء الحكومة الإلكترونية وهي:

أ- أسس وإمكانات بناء نظام الحكومة الإلكترونية.

ب- العناصر والتقانات التي تدعم عمل الحكومة الإلكترونية.

ج- متطلبات إدارية وقانونية لفاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

إن الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة سواء إطارها النظري أو نتائج التحليل الميداني جاءت متفقة مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة التي ذكرت آنفاً فيما يتعلق بـــ:

1- مفهوم الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر القادة والمديرين في قطاع الإدارة العامة كخيار استراتيجي.
2- ضرورة توافر متطلبات لبناء نظام الحكومة الإلكترونية كالبنى التحتية والمستلزمات التقنية في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
3- أهمية توفير وتطوير المستلزمات البشرية وما يرتبط بها من مهارات ومعرفة ثقافية وسلوكية.
4- المستلزمات المساندة أو الداعمة لنظام الحكومة الإلكترونية كالخدمات العامة والتوعية والمتطلبات التشريعية والقانونية والسياسية والاجتماعية.
5- جميع الوسائل الكفيلة بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تحسين آراء الإدارات العامة في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية.

واستناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن الإشارة إلى بعض التوصيات كما يلي:

1- ضرورة نشر مفهوم الحكومة الإلكترونية، سواء على المستوى الأكاديمي أو الميداني وإجراء الدراسات والبحوث في هذا المجال مع الأخذ بالحسبان تباين وجهات نظر المديرين والموظفين في ضوء المؤهل العلمي والخبرة، مع وضع استراتيجية لإكساب هذه الفئات المهارات المطلوبة.
2- من الضروري وضع خطط استراتيجية شاملة في مجال التحول نحو الحكومة الإلكترونية، واعتماد صيغ وأساليب إدارية وتقنية وقانونية مع الأخذ بنظر الاعتبار إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، ويتطلب تنفيذ ذلك تبني بعض استراتيجيات الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية البنى التحتية والاستراتيجيات المساندة للحكومة الإلكترونية والسياسات الإدارية لتفعيل الحكومة الإلكترونية.
3- التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية لابد أن يكون بشكل تدريجي أو بخطوات تجريبية على بعض الأقسام أو الدوائر الحكومية الإدارية، بحيث تراعى فيها الإمكانات المتاحة

والمحددات المحيطة تجنباً لظهور بعض المخاطر الاجتماعية ولضمان تطبيق هذا النظام بنجاح وفاعلية.

4- ضرورة إعداد وتأهيل الكادر الحالي والكادر الذي يتم استقطابه واختياره مستقبلاً، من خلال دورات تدريبية وندوات لإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

5- ضرورة نشر التوعية الجماهيرية باستخدام وسائل الإعلام المختلفة.

6- ضرورة التعاون والتنسيق، سواء داخل القطر مع مراكز المعلومات والمركز القومي للحاسوب أو خارج القطر مع المؤسسات المتخصصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتجارب الدول بهدف الاستفادة من الخبرات السابقة والتعرف على الإيجابيات والسلبيات في مجال التحكم والتبادل الإلكتروني بشكل عام.

7- إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة وإقامة الندوات والمؤتمرات العلمية لعرض ومناقشة جوانب وأبعاد موضوع الحكومة الإلكترونية بما في ذلك الجوانب الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والأمنية والأخلاقية والسلوكية... وغيرها.

8- ممارسة وضع الأطر التشريعية والقانونية والنظم المتعلقة بالأعمال الإلكترونية، بما فيها نظم المعلومات الوطنية والتكيف الاجتماعي والاقتصادي والبنى التحتية الناشئة للتحول نحو نظام الحكومة الإلكترونية بهدف تحقيق نتائج إيجابية مع تقليل المخاطر الاحتمالية قدر المستطاع.

استناداً إلى ما أفرزته هذه الدراسة من استنتاجات عن نظام الحكومة الإلكترونية وإمكان تطبيقه في البيئة العربية، يمكن الإشارة إلى بعض الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تساعد باحثين آخرين على مواصلة البحث في هذا المجال الحديث من مجالات الإدارة الإلكترونية، ومنها كيفية تبني استراتيجيات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أسساً مهمة لبناء نظام الحكومة الإلكترونية، وكذلك يمكن إجراء دراسة عن أهم الاستراتيجيات الإدارية والقانونية والتشريعية وحتى الاجتماعية والسلوكية التي تؤثر على نظام الحكومة الإلكترونية. ودراسة مستقبلية مهمة عن أثر إدراك المواطنين وسلوكهم في تطبيق الحكومة الإلكترونية، فضلاً عن إمكان إجراء دراسة عن دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي لقطاع الإدارة العامة.

المراجـــــع

أولاً: المراجع العربية:

1- أحمد، مروة. (2002). ***إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي في الأردن***، المؤتمر السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن (16-18 نيسان).

2- أيوب، نادية حبيب. (1996). "نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي"، ***مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية***، مج 8، ع 4.

3- البياتي، هلال عبود. (2000). الآفاق المستقبلية للمعلوماتية وأثرها على المجتمع، ***بحوث مستقبلية***، ع 1.

4- التكريتي، سعد غالب، وبشير عباس العلاق. (2002). ***الأعمال الإلكترونية***. عمان، الأردن: دار المناهج.

5- الحناوي، محمد صالح، وإسماعيل السيد. (2000). ***قضايا إدارية معاصرة***. ط2. الإسكندرية: الدار الجامعية.

6- حسن، محمد حربي. (2002). ***استراتيجيات الحكومة الإلكترونية، نموذج مقترح للوطن العربي***"، المؤتمر السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا. الأردن (16-18 نيسان).

7- أخبار الإدارة. (1996). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 17، كانون الأول.

8- أخبار الإدارة. (1998). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 18، آذار.

9- رضوان، رأفت. (1999). ***عالم التجارة الالكترونية***. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

10- رضوان، رأفت، عوض باشا، الحسين، ولاء (2000)، "الضرائب في عالم الأعمال الإلكترونية"، ***مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية***، ع 2، يونيو.

11- رزوقي، نعيمة حسن. (2001). "اقتصاديات الأفكار في بيئة الفضاء الإلكتروني"، ***آفاق اقتصادية***، مج 22، ع 87.

12- السالمي، علاء عبد الرزاق، ورياض حامد الدباغ. (2001). ***تقنيات المعلومات الإدارية***"، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

13- الشطناوي، محمد فرحان. (1997). ***واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في القطاع العام الأردن***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

14- شربجي، عبد الرزاق محمد صلاح. (1981). ***الانحدار الخطي المتعدد***. جامعة بغداد.

15- العواملة، نائل عبد الحافظ. (2002). "الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة"، **مجلة دراسات *(العلوم الإدارية)***، مج 29، ع 1.

16- العيسى، أحمد توفيق. (1993). ***عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة***، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان:الجامعة الأردنية.

17- كوهين استيفن، ورونال برانز. (1997). ***إدارة الجودة الكلية في الحكومة***. ترجمة/ عبد الرحمن بن أحمد هيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة.

18- ***منشورات الأمم المتحدة***. (2000).

19- ***منشورات الأمم المتحدة***. (2001).

20- محمد، عادل ريان. (1995). قياس تبني الأفراد لاستخدام الحاسوب الآلي كتقنية حديثة: دراسة ميدانية لقطاع البنوك في سلطنة عمان. ***الإداري***. ع 63، ديسمبر.

21- يوسف، درويش عبد الرحمن. (1992). واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات: دراسة ميدانية للقطاع الحكومي في الإمارات العربية المتحدة. ***الإدارة العامة***.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- Dean, Joshua E.(2000). "Government Creating Digital Democracy", ***Government Executive Magazine***, 8.

2- Hokey, Min & William Pgalle (1999). Commerce using in Irsiness purchasing. ***International Journal of Operation & Production Management***, Vol.19, pp. 909 – 921.

3- HTML. (2000). Document. www.sheikhmohammed-co.ael.

4- Creza, Kiani. (1998). Internet Resource Electronic Networking, ***Applications and Policy Journal***, Vol.8, No.2, PP. 185-194.

5- IUNCTD. (2000). ***Building Confidence Electronic Commerce & Development***, United Nations, New York & Geneva.

6- Martha, Abroderick & Virginia Rgioson & Peter Tarasewich. (2001). Internet Resource Electronic Networking, ***Applications and Policy Journal***. Vol. 11, No.8, PP. 423 – 434.

7- Microsoft Word Document. (2000). "Internet".

8- Stere, Elliot & Claudia Loebbecke. (2000). ***Information Technology & People Journal***, Vol. 13, No.1, PP. 46-47.

9- U.N.P. (1994). ***Management of Government Information System: Elements of Strategies & Policies***, New York. 331.

The Electronic Government and the High Performance and Service for the Future of General Administration

Lyth S. Hussein
Head of Dept. of Management Information systems
Mousel University - Iraq

Abstract

The study attempts to develop the concept of "Electronic Government" within the Framework of Performance of Public organizations. It aims at determining the prerequisite of moving towards the application of "Internet" and advanced communication techniques in public organizations. Indeed, the research attempts to determine the role of application of such technologies in enhancing the performance of public sector organizations. The research work is based on the study of opinions of a sample of managers in public sector organizations in Nineveh governorate in order to outline the necessary requirements for application of system of electronic government.

Accordingly, it attempts to determine the necessary legal, Managerial and technical requirements of such system. Thus, study is concluded with many findings and recommendations, based on the statistical analysis of the opinions of interviews. The Research indicates that there are many constraints and hurdles, which encounter the application of the system of electronic government. In order to tackle the constraints the public organization must obtain the support of the government associated with formulating a strategic plan to be implemented gradually.

تحليل أثـر سمات العمـل والرضـا والوظيفـي
ومدى إدراك العاملين لأدائهم الوظيفي في بيئة العمل المصرية

الدكتورة/ غـادة القـط
أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية الإدارة والتكنولوجيا
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
الإسكندرية – جمهورية مصر العربية

الملخـــص

اهتمت الدراسة الحالية بتحديد العلاقة بين أبعاد سمات العمل، والرضا الوظيفي، ومدي إدراك العاملين لأثر ذلك علي أدائهم في بيئة العمل المصرية. تمثلت عينه الدراسة في 167 فرد يعملون في ثلاث منظمات صناعية في مصر. تم تجميع البيانات من خلال قوائم استقصاء حيث تم توزيعها أثناء العمل. اعتمدت الدراسة علي استخدام الإحصاء الوصفية، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد. توصلت نتائج الدراسة إلى أهميه بعض مكونات سمات العمل علي البعض الآخر في التأثير علي إدراك الأفراد لأدائهم في العمل. وقد توصلت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود تأثير لبعض العوامل المتعلقة بالرضا عن العمل والتي يجب أن يتم التركيز عليها في البيئة المصرية . فمن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية التركيز علي بعض مكونات سمات العمل مثل الاستقلالية في أداء العمل، وتحديد طبيعة المهام، ومدي توفر المعلومات المرتدة. وأوضحت الدراسة أيضا أهمية التركيز علي العلاقات مع الآخرين ومدي توفر فرص للصداقة أثناء العمل. أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية بعض العناصر المرتبطة بالرضا عن العمل والتي من بينها: مدي الارتياح لأداء العمل، ودرجة الصعوبة التي تتسم بها المهام، ومدي توفر الحوافز المالية والترقيات في التأثير علي مدي إدراك الأفراد لأدائهم فيما يتعلق بدرجة المشاركة والانتماء. اقترحت الدراسة ضرورة دراسة بيئة المنظمة والبيئة المصرية كعناصر هامة ذات علاقة بالمتغيرات محل الدراسة.

8- The work is interesting
9- I have an opportunity to develop my own special abilities
10- I can see the results of my work
11- I am given the chance to do the things I do best
12- I'm given a lot of freedom to decide how I do my own work
13- The problems I am expected to solve are hard enough.
14- The pay is good
15- The job security is good
16- My fringe benefits are good
17- The people I work with are friendly
18- I'm given a lot of chances to make friends
19- The people I work with take a personal interest in me
20- Promotions are handled fairly
21- the chances for promotion are good
22- My employer is concerned about giving everyone a chance to get ahead.

3- Employee's Perception of performance

1- I'm not willing to put myself out just to help the organization
2- In my work I like to feel I am making some effort, not just for myself but for the organization as well
3- To know that my own work had made a contribution to the good of the organization would please me.
4- I sometimes feel like leaving this employment for good
5- Even if the firm were not doing too well financially, I would be reluctant to change to another employer
6- The offer of a bit more money with another employer would not seriously make me think of changing my job.

Appendix 1:

Job Characteristics Inventory form

1- How much variety is there in your job?
2- How much are you left on your own to do your own work?
3- How often do you see projects or jobs through to completion?
4- To what extent do you find out how well you are doing on the job as you are working?
5- How much opportunity is there to meet individuals whom you would like to develop friendships with?
6- How much of your job depends upon your ability to work with others?
7- How repetitious are your duties?
8- To what extent are you able to act independently of your supervisor in performing your job function?
9- To what extent do you receive information from your superior on your job performance?
10- To what extent do you have the opportunity to talk informally with other employees while at work?
11- To what extent is dealing with other people a part of your job?
12- How similar tasks you perform in a typical working day?
13- To what extent are you able to do your job independently of others?
14- The feedback from my supervisor on how well I'm doing
15- Friendship from my co-workers.
16- The opportunity to talk to others on my job
17- The opportunity to do a number of different things.
18- The freedom to do pretty much what I want on my job.
19- The degree to which the work I'm involved with is handled from beginning to end by myself.
20- The opportunity to find out how well I'm doing on my job.
21- The opportunity in my job to get to know other people.
22- The amount of variety in my job
23- The opportunity for independent thought and action
24- The opportunity to complete work I start.
25- The feeling that I know whether I'm performing my job well or poorly
26- The opportunity to develop close friendship in my job.
27- Meeting with others in my job
28- The control I have over the pace of my work
29- The opportunity to do a job from the beginning to the end
30- The extent of feedback you receive from individuals than your supervisor.

2- Job Satisfaction

1- I have enough time to get the job done
2- The hours are good
3- Travel to and from work is convenient
4- The physical surrounding are pleasant
5- I can forget about my personal problems
6- I am free from the conflicting demands that other people make of me
7- I am not asked to do excessive amount of work

- Morgan, R., McDonagh, P. and Rayan-Morgan, T. (1995). Employee job satisfaction: an empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogeneous group. ***Journal of Managerial Psychology***, 10 (2), 10-18.
- Oshagbemi, T. (1998). The impact of age on the job satisfaction of university teachers. ***Research in Education***, 59 (1) 95-108.
- Petty, M.M., McGee, G.W., Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. ***Academy of Management Review***, 9, 712-21.
- Quinn, R. P. and Staines, G. L. (1979). ***The 1977 Quality of employment Survey. Institute for Social Research***, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Robbins, S. P. (2003). ***Organizational Behavior***, International Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Roethlisberger and Dickson, 1993 in Agho, A. O., Mueller, C. W. and Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. ***Human Relations***, 46 (8), 1007-1027.
- Sekaran, U. (2000). ***Research Methods for Business: A Skill Building Approach***. John Wiley & Sons: New York.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D. and Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. ***Academy of Management Journal***, 19, 195-212.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969). ***Measurement of Satisfaction in Work and Retirement***, Rand McNally, Chicago, IL.
- Spector, P. (1997). ***Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences***, Sage Publications, London.
- Uhl-Bien, M. and Graen, G.B. (1998). Individual self-management: analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. ***Academy of Management Journal***, 41 (3), 340-351.
- Yousef, D. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. ***Journal of Managerial Psychology***, 15 (1) 6-28

- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1974). ***The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects***, Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. ***Journal of Applied Psychology***, 60 (2) 159-170.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980). ***Work Design***, Reading: MA: Addison-Wesley.
- Hackman, Oldham and Purdy (1975) In Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004).***Organizational Behaviour: An Introductory Text.*** Prentice Hall: UK.
- Hickson, C., Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. ***International Journal of Social Economics***, 26 (4) 537-544.
- Hoy, W. K., Miskel, C. E. (1996). ***Educational Administration: Theory, Research, and Practice***, New York: McGraw-Hill.
- Hyatt, D. E. and Ruddy T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breech. ***Personnel Psychology***, 50, 553-585.
- Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. ***Psychological Bulletin***, 97: 251-273.
- Idaszak, J.R., Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: elimination of a measurement artifact. ***Journal of Applied Psychology***, 72 (1) 69-74.
- Lawler, E. E. and Porter, L. W. (1969). The effect of performance on job satisfaction. ***Industrial Relations***, 8, 20-28.
- Lee-Ross, D. (1999). A comparative survey of job characteristics among chefs using large and small-scale hospital catering systems in the UK. ***The Journal of Management Development***, 18 (4) 342-350.
- Metle, M. (1997). The relationship between age and job satisfaction: a study among female bank employees in Kuwait. ***International Journal of Management***, 14 (4) 654-666.
- Metle, M. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. ***International Journal of Human Resource Management***, 12 (2) 311-332.

References:

- Agho, A. O., Mueller, C. W. and Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. ***Human Relations***, 46 (8), 1007-1027.

- Anderson, C. H. (1984). Job design: employee satisfaction and performance in retail stores. ***Journal of Small Business Management***, 22 (4) 9-16.

- Bell, R. C. and Weaver, J. R. (1987). The dimensionality and scaling of job satisfaction: an internal validation of the workers opinion survey, ***Journal of Occupational Psychology***, 60, 147-155.

- Caldwell, D.F., O'Reilly, C.A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. ***Journal of Applied Psychology***, 75, 648-657.

- Colarelli, S.M., Dean, R.A., Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. ***Journal of Applied Psychology***, 72 (4) 558-66.

- Cranny, C. J., Smith, P. C., Stone, E. F. (1992). ***Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance***, New York: Lexington Books.

- Crossman A., Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. ***Journal of Managerial Psychology***, 18 (4) 368-376

- El-Kot, G. A. (2003). Does participative management exist in Egypt? : An applied study in an Egyptian context. ***The Egyptian Journal for Commercial studies***, Faculty of Commerce, Mansoura University, 27 (2), 21-37.

  El-Kot, G. and Leat, M. (2002). An exploratory investigation of some work related values among middle managers in Egypt. ***International Applied Business Research Conference***, *Puerto Vallarta, Mexico.*

  Euske, K.J., Jackson, D.W., Reif, W.E. (1980). Performance and satisfaction of bank managers. ***Journal of Bank Research***, 11 (1) 36-42.

- Fried, Y., Ferris, G. R. (1986). The dimensionality of job characteristics: some neglected issues. ***Journal of Applied Psychology***, 71 (3) 419-426.

- Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. ***Personnel Psychology***, 40, 287-322.

- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2003). ***Behavior in Organizations***, Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

and to focus on the employees relations at work. In the chosen sample the respondents had some problems related to the rewards and rewards systems and also with the motivation through promotion in their organizations. This might be a result from the high uncertainty avoidance that found in Egypt (El-Kot and Leat, 2002) which made pressure on employees not to leave the jobs even if they are not satisfied with their jobs. Therefore, managers should modify the rewarding system in their organization as it is considered as important factor to employees' satisfaction.

In conclusion the initial proposed model of job characteristics, job satisfaction and employees' perception of their performance in Egypt received some support (Figure 1 above). Based on the findings of this research, some modifications are suggested of the model; which mainly will focus on the positive and significant relationships that found among the variables in this research and added some antecedents' variables which should be studied in further research. The findings of this research (as mentioned above) suggested focusing on some facets of job characteristics such as autonomy, task identity, feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity as interpersonal dimension, some facets only of job satisfaction; which are comfort, challenge, rewards and promotion. Therefore, the amended model would focus on these variables and also focus on the relation with others which had some positive effects on employees' perceptions of their performance regarding their level of involvement and loyalty in organization. The focus also should be on the rewards and promotion which seem to play vital effect on as employees' perception of their performance regarding their loyalty to the organization. From studying the Egyptian culture (For example: El-Kot and Leat, 2002 and El-Kot, 2003), there are some other variables that might be related to the employees' satisfaction and perception of performance such as organizational culture (leadership style, organizational philosophy and organization's reward system) and Egyptian culture. The organizational culture and the Egyptian culture are included in the amended model to identify the context that employees are embedded in. Further studies are needed in the Egyptian context with a large number of organizations to support such relationships found in this research.

perception of their performance as found by for example: (Anderson, 1984; Colarelli et al., 1987; Fried and Ferris, 1987 and Hoy and Miskal, 1996). The findings from this research supported the positive relationship between job characteristics, job satisfaction and job performance and referred that correlations were only found between some facets of job characteristics (core dimension and interpersonal dimension) and some facets of job satisfaction (such as comfort, challenge and promotion) in the chosen sample .

Regarding employees' satisfaction, the findings from this research were supported by the findings from previous studies (Yousef, 2000) for the positive and significant relationships between some facets of satisfaction (challenge and relation with others) and employees perception of their performance regarding their level of involvement in organization and between some of the facets of satisfaction (rewards, relations with others and promotion) with the employees' perception of their performance regarding their loyalty to the organization. Some facets of employees' satisfaction in this research were not found as a significant predictor of employees' perception of their performance such as rewards and promotion while this was not the case found by Morgan et al. (1995), who argued for a positive relationship between pay and promotion and job satisfaction.

Some similar results compared with previous research found regarding some of the core dimensions and satisfaction and performance (Fried and Ferris, 1987). The findings in this research found that the facets of job satisfaction and with the facets if job characteristics indicated autonomy, task identity, feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity as interpersonal dimension are related to employees perception of their performance and only comfort, challenge and relation with others as job satisfaction facets had significant effects .

Some advices could be made to managers in Egypt if they need to satisfy their employees and increase job performance such as they have to design the jobs in a certain way that should focus on some variables such as: task identity, autonomy, feedback with employees related to their progress. Also, managers should realize that some aspects must be in their consideration to satisfy employees' satisfaction more than others such as comfort place, challenging tasks

For Hypothesis 2, there were positive and significant relationships found between challenge and relation with others only from the facets of employees' satisfaction and employees perception of their performance regarding their level of involvement in organization ($p < 0.01$) and between rewards, relations with others and promotion with the employees' perception of their performance regarding their loyalty to the organization ($p < 0.01$). Therefore, Hypothesis 2 was partially accepted as there is no evidence to support the relationship between all facets of job satisfaction and employees' perception of their performance in the chosen sample.

For Hypothesis 3, there were some positive relationships between some facets of job characteristics, some facets of job satisfaction and employees' perception of their performance (see Table 2), and however, to indicate which variable has the main effect on this relationship a regression analysis was run out. The findings indicated that interpersonal dimension (R2 = 0.16; F1, 163 = 10.34; p< 0.001) and employees' satisfaction are related to employees perception of their performance (R2 = 0.16; F1, 163 = 10.34; p< 0.10). Some facets of employees' satisfaction were not found as a significant predictor of employees' perception of their performance such as rewards and promotion. The findings from the regression analysis that was run in the second time with the facets of job satisfaction and with the facets of job characteristics indicated autonomy, task identity, feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity as interpersonal dimension are related to employees perception of their performance and only comfort, challenge and relation with others as job satisfaction facets were significant (R2 = 0.39; F5, 155 = 8.91; p< 0.001). Hence, Hypothesis 3 was partially accepted for the relationship between job characteristics and job satisfaction and not for the relationship between facets of job satisfaction and employees' perception of their performance .

Conclusion:

Drawing on a sample of 167 employees from three pharmaceutical organizations in Egypt, the findings indicated some evidences supporting positive relationships between some facets of job characteristics, some facets of job satisfaction and employees'

Independent variables	Step 1	Step 2	Step 3
Constant	2.86** (0.53)	1.93** (0.41)	2.09** (0.46)
Skill variety	0.26 (0.11)	0.25 (0.08)	0.21 (0.08)
Autonomy	0.32* (0.15)	0.54** (0.10)	0.58** (0.12)
Task identity	0.21 (0.11)	0.46** (0.07)	0.46** (0.08)
Feedback	0.01 (0.11)	0.25 ** (0.07)	0.19** (0 08)
Dealing with others	-----	0.21 ** (0.07)	0.18 ** (0.08)
Friendship opportunity	-----	0.70 ** (0.05)	0.73 ** (0.06)
Comfort	-----	------	0.14** (0.11)
Challenge	-----	------	0.15** (0.10)
Rewards	------	-------	0.01 (0.07)
Relations	------	-------	0.14** (0.07)
Promotion	------	-------	0.01 (0.05)
R^2	0.04	0.23	0.39
F	1.58	7.95***	8.91***
ΔR^2	0.03	0.58	0.59
Df	4, 162	2, 160	5, 155

Table 4: Regression analysis of employees' perception of performance.

Note: Unstandardized regression coefficients are reported, standard errors are in brackets. † $p < 0.10$, * $p < 0.05$, **$p < 0.01$, ***$p < 0.001$.

Discussion :

For Hypothesis 1, there is positive and significant correlation found between core dimension, interpersonal dimension and satisfaction. There are also some correlations were found between core dimension and some facets only of job satisfaction such as comfort, challenge and promotion ($p < 0.01$). There were also some positive and significant relationship found between interpersonal dimension in the job characteristics and some facets of job satisfaction; which are comfort, challenge, rewards and promotion ($p< 0.01$). Therefore, Hypothesis 1 was partially accepted .

Independent variables	Step 1	Step 2
Constant	2.366 (0.49)	2.763 (0.54)
Core dimension	0.31 † (0.50)	0.26 (0.17)
Interpersonal dimension	0.69*** (0.16)	0.77*** (0.14)
Satisfaction	-------	0.25 † (0.15)
R^2	0.15	0.16
F	13.88***	10.34***
ΔR^2	0.13	0.15
Df	2, 164	1, 163

Table 3: Regression analysis of employees' perception of their performance .

Note: Unstandardized regression coefficients are reported, standard errors are in brackets. † $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Table 4 shows the coefficient of autonomy was only significant on its effect on employees' perception of their performance ($p < 0.05$) in the first model, while, autonomy, task identity and feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity were significant ($p< 0.01$) in the second model. This means that the effect of some of the core dimension and interpersonal dimension seemed to have the most effect on employees' perception of their performance ($p< 0.01$). In the third model, there were some of the facets of employees' satisfaction found as significant predictors of employees' perception of their performance such as comfort, challenge and relations with others, however the correlations were low (r ranged from 0.14-0.15) except the rewards and promotions as there is no significant relationships found according to the chosen sample to indicate significant effect of the rewards and promotion in the organizations and employees' perception of their performance. From these results it could be concluded that autonomy, task identity, feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity as interpersonal dimension and some facets of satisfaction (comfort, challenge and relations) are related to employees' perception of their performance ($R2 = 0.39$; $F5, 155 = 8.91$; $p< 0.001$).

Table (2) also shows the scale inter-correlations for the instrument administered to the sample. The relationship between the job dimensions was found to be significant. There were also statistically significant ($p < 0.01$) correlations between challenge, relation with others and promotion and with employees perception of their performance regarding their involvement in the organization. There were also statistically significant ($p < 0.01$) correlations between rewards and promotion and with employees perception of their performance regarding their loyalty towards their organization. There were statistically significant ($p < 0.01$) correlations between interpersonal dimension and comfort, challenge, reward and promotion and with loyalty. The findings revealed inconsistencies relationships between employees satisfaction and their loyalty and involvement, as the findings revealed some significant relationships only with some of the facets of satisfaction (as shown in the Table), which was statistically significant but weak (r ranged from = 0.25-0.33).

Table 3 shows the coefficient of interpersonal dimension was significant and seemed to have the most effect on employees' perception of their performance ($p< 0.001$). Employees' satisfaction was marginally significant predictor of employees' perception of their performance ($p < 0.10$). From these results it could be concluded that interpersonal dimension ($R2 = 0.16$; $F1, 163 = 10.34$; $p< 0.001$) and employees' satisfaction are related to employees perception of their performance ($R2 = 0.16$; $F1, 163 = 10.34$; $p< 0.10$)

3- ***Perception of employee's performance*** by Cook and Wall (1980) was employed to measure the perception of employees' of their level of organizational commitment as an indicator of their performance by focusing on Involvement; which is willingness to invest personal effort as a member of the organization and Loyalty that means affection for and attachment to the organization, a wish to remain a member of the organization. The scale comprises 6 items, 3 items measure involvement and the other three items measure loyalty. Respondents were asked to read the scale and express their opinions on a Five-point Likert scale; (5= strongly agree and 1 = strongly disagree).

Results:

Descriptive Statistics and Correlations:

Table 2 show the means, standard deviations and internal consistencies for the variables used in this research. The internal consistencies (Cronbach α) for core dimension, interpersonal dimension, comfort, challenge, reward, relation with others, promotion and involvement exceeded the minimum value of 0.60 for organizational research suggested by Finkelestein (1992), while only loyalty was below the accepted value (0.58) and performance was (0.59).

Scale	M (N= 167)	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Core dimension	3.96	.82	.74	.49**	.30**	52**	.07	02	.25**	.05	.10**	.34**	.04
2 Interpersonal Dimension	3.83	.77		.62	32**	.46**	.33**	.03	.32**	.03	.46**	45**	.33**
3. Comfort	3 94	66			.63	55**	.51**	.24**	.29**	.06	.06	--	--
4 Challenge	3 68	.93				.72	.31**	.01	.50**	.27**	.03	--	--
5 Reward	3.96	.73					.76	.43**	.04	.03	.30**	--	--
6. Relation with others	3 93	67						.65	.10	.27 **	12	--	--
7 Promotion	2.63	.86							.82	.25**	33**	--	--
8 Involvement	3.89	.64								.65	.65**	--	--
9 Loyalty	3 20	70									.58	--	--
10 All satisfaction												.84	.18**
11 Performance													.59

Table2: The Descriptive statistics (M and SD), the inter-reliability (α coefficient) on the diagonal and the scale inter-correlations. Note: ** p< 0.01, * p< 0.05. Zeros are omitted.

Category	Frequency	Per Cent
Gender:		
Male	136	81.4
Female	31	18.6
Education:		
College degree	141	84.4
Post graduate degree	26	15.6
Managerial level:		
Supervisor	34	20.4
employee	133	79.6

Table1: Sample Characteristics

Measures: Three measures were employed in this research as follows (see Appendix 1 for the items used in each measure).

1- ***Job Characteristics Inventory form*** by Sims, Szilagyi and Keller (1976), which was adopted from Hackman and Oldham was employed in this research to measure the core dimension and interpersonal dimension of the job. The core dimension includes: skill variety, autonomy, task identity and feedback, while interpersonal dimension contains: dealing with others and friendship opportunity. The scale comprises 30 items, item 1, 7, 12, 17 and 22 measure skill variety, item 2, 8, 13, 18, 23 and 28 measure autonomy, items 3, 19, 24 and 29 measure task identity, items 4, 9, 14, 20 and 25 measure feedback, items 6, 11 and 30 measure dealing with others and items 5, 10, 15, 16, 21, 26 and 27 measure friendship opportunities. Respondents were asked to read the scale and express their opinions on a Five-point Likert scale; (1= very little and 5=very much) for items from 1-13 and for items 14-30 on a Five-point Likert scale; (1= very much and 5=very little).

2- ***Facet-specific job satisfaction*** by Quinn and Staines (1979) was employed in this research to measure the main elements affecting employees' job satisfaction. The scale comprises 22 items, items 1-7 measure comfort, items 8-13 measure challenge, items 14-16 measure financial rewards, items 17-19 measure relations with co-workers, items 20-22 measure promotion. Respondents were asked to read the scale and express their opinions on a Five-point Likert scale; (5= very true and 1 = not at all true).

Some authors argued for the positive relationship between job satisfaction and performance (e.g. Lawler and Porter, 1969 and Roethlisberger and Dickson, 1993, Greenberg and Baron, 2000 and Robbins, 2003). Morgan et al. (1995) found pay and promotion factors are positively related to job satisfaction. Uhl-Bien and Graen (1998) referred to some important factors focusing on positive job characteristics, job satisfaction that will lead to high involvement and commitment and increase employees' loyalty towards the job. Therefore, it is hypothesized that:

Hypothesis 2: There are positive relationships between job satisfaction facets and employees' perception of their performance.

Hypothesis 3: The correlation between job characteristics, job satisfaction facets and employees' perception of their performance will be statistically significant and positive.

Sample and Procedures:

Egyptian manufacturing organizations are considered as the population of this research. Convenience sampling was used in this research, as Sekaran (2000) noted it involves collecting data and information from members of population who are conveniently available to provide the needed information. To choose the sample of this research, the researcher visited around 25 different manufacturing organizations located in Alexandria and Cairo and focused only on three pharmaceutical organizations as a sample in this research (who agreed to be involved in this research and allow the researcher to have an access to collect the data from the employees). Therefore, employees who are working in three manufacturing organizations were employed in this research (N= 167). A questionnaire was used as a data collection method. The used questionnaire was distributed by the researcher with no time constrain to the employees in their work place (March, 2003) and collected back from them after completed (October, 2003). Completed questionnaires were returned directly to the researcher. Of 300 distributed questionnaires, only 167 completed and usable questionnaires were involved in this research with a 56 % response rate. The sample characteristics described in Table 1 that shows the characteristics of the sample in terms of gender, education level and managerial level.

Dependent Variable (DV): Employees' perception of their performance; which will be evaluated by investigating the individual level of analysis: employee's perception of their performance by focusing on involvement and loyalty .

Involvement: willingness to invest personal effort as a member of the organization

Loyalty: affection for and attachment to the organization, a wish to remain a member of the organization.

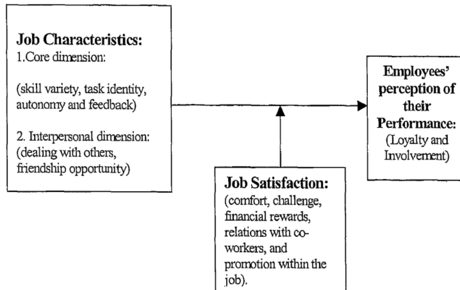


Figure (1): The research model.

Hypotheses:

Three main hypotheses will be tested in this research :

Fried and Ferris (1987) found some significant relationships between various job characteristics, job satisfaction, and performance. Anderson (1984) and Colarelli, Dean and Konstans (1987) found a significant relationship between skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback and job satisfaction. Therefore, it is hypothesized that :

Hypothesis 1: The correlation between job characteristics (core dimensions and interpersonal dimensions) and job satisfaction will be statistically significant and positive.

red tap, delays, lack of managerial competence within units, inadequate top-level support, lack of upward mobility, organizational restrictions, however, focusing on positive job characteristics, high satisfaction will lead to high involvement and commitment and increase employees' loyalty towards the job .

Method:

Aim:

The research aim is to add knowledge to the middle-East studies in general and to the Egyptian in particular by investigating job characteristics, job satisfaction and its relationships with employees' perception of their performance in the Egyptian context. By investigating such relationship between job characteristics, job satisfaction and its relationships with employees' perception of their performance some advices might be suggested to managers in the chosen organizations which will help them choose the suitable core job dimensions for their employees that would lead to various personal and work outcomes benefits .

Variables: There are three types of variables in this research (see research model below);

1. **Independent Variable (IV): Job characteristics;** which consists from core dimension and interpersonal dimension:

Core dimension: skill variety, autonomy, task identity and feedback.

Skill Variety: The number of different skills necessary to do a job.

Task Identity: Whether or not an employee does an entire job or a piece of a job.

Autonomy: The freedom employees have to do their jobs as they see fit.

Feedback: The extent to which it is obvious to employees that they are doing their jobs correctly.

Interpersonal dimension: Dealing with others, friendship opportunity.

2. **Moderating Variable (MV): Job satisfaction;** in which the focus will be on comfort, challenge, financial rewards, relations with co-workers and promotion.

requiring using certain level of skills and knowledge to make the employees motivated and satisfied. Lee-Ross (1999) also argued sometimes when jobs are easy to accomplish, employees feel frustrated and dissatisfied. Cranny, Smith and Stone (1992) found satisfaction with pay, promotion, supervisor, and co-workers are some key examples of the variety of satisfaction facets found in previous studies. Quinn and Staines (1979) argued that satisfaction could be measured by focusing on some factors that might be achieved from the job such as the level of comfort, challenge, financial rewards, relations with co-workers, and promotion within the job. Cranny et al. (1992) argued overall job satisfaction describes a person's overall affective reaction to the set of work and also to work-related factors .

Bell and Weaver (1987) argued the concept of job satisfaction is still surrounded by controversy. While some authors argued for the positive relationship between job satisfaction and performance (e.g. Lawler and Porter, 1969 and Roethlisberger and Dickson, 1993, Greenberg and Baron, 2000 and Robbins, 2003). Euske, Jackson and Reif (1980) found that there is no evidence between high satisfaction and high performance. Petty, McGee, and Cavender (1984) and Iaffaldano and Muchinsky (1985) indicated a weak link between high satisfaction and high performance, while Caldwell and O'Reilly (1990) and Spector (1997) suggested a potential relationship between satisfaction and performance .

Hyatt and Ruddy (1997) argued for the relationship between work characteristics and performance. Morgan, McDonagh and Rayan-Morgan (1995) highlighted the nature of job satisfaction and some important factors such as pay and organizational culture which indirectly impinge on the job. Morgan et al. (1995) found pay and promotion factors are positively related to job satisfaction. They also found some important factors that increase job satisfaction among employees at work such as friendly colleagues, good working environment, having a fair boss, being given the chance to develop leadership skills and having a good company pension plan. El-Kot (2003) found a positive relationship between the use of participative management style and employees' job satisfaction in Egypt. Uhl-Bien and Graen (1998) referred to some important factors that decrease job satisfaction such as not enough authority to do the job, bureaucratic

Hackman and Lawler (1971) in which the initial set of four core dimensions (skill variety, autonomy, task identity and feedback) were retained and two original interpersonal dimensions (dealing with others and friendship opportunity) were suggested. Fried and Ferris (1986; 1987) argued that in the job characteristics model there are direct relationships between complex jobs and increased motivation, job satisfaction and job performance. Fried and Ferris (1987) also found some significant relationships between various job characteristics, job satisfaction, and performance. According to their findings feedback appeared to have a meaningful relationship with job satisfaction and performance; autonomy with growth satisfaction; and task identity with job performance. In the same direction, Anderson (1984) and Colarelli, Dean and Konstans (1987) found a significant relationship between skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback and job satisfaction.

Greenberg and Baron (2003, 214) noted that job characteristics model assumes that jobs could be designed to satisfy employees' needs by helping them to do the job with enjoyment, as the job characteristics model "identifies how jobs can be designed to help people feel that they are doing meaningful and valuable work". Through this model the five core job dimensions would help creating three critical psychological states that will lead to various personal and work outcomes benefits such as increasing employees' satisfaction and decrease turnover rate .

Job Satisfaction and employees' performance:

Milliman, Von Glinow and Nathan (1991) and Morais (1993) referred to managerial satisfaction as one of the important managerial factors affected the managerial practices in different counties. Crossman and Abou-Zaki (2003) noted that job satisfaction is one criterion for establishing the health of an organization depends on the human sources. Agho, Mueller and Price (1993) noted that job satisfaction had been asserted as an important concept in the organizations to study the responses of employees towards their jobs. Lee-Ross (1999) argued that studying the job satisfaction in different studies provided a better understanding of people's attitudes and behaviors at work and suggested that work must be challenging and

Introduction:

Robbins (2003) argued job design and job characteristics have received substantial attention in different researches due to its significant impact on work attitudes such as job satisfaction, performance, absenteeism and turnover. Hoy and Miskel (1996) found job satisfaction to be influenced by task characteristics, organizational characteristics and individual characteristics. Smith, Kendall and Hulin (1969) and Crossman and Abou-Zaki (2003) noted that the overall satisfaction is a function of a combination of situational characteristics and situational occurrences. They also noted that the situational characteristics commonly considered as key factors in job satisfaction; which are the work itself, pay, promotion, supervision and co-workers. Crossman and Abou-Zaki (2003) argued that the relationship between job satisfaction and performance is still open area to study and there is still a need for studying such a relationship to find some answers to unanswered questions and reported that there is limited research into job satisfaction in the Middle-East.

Job Characteristics:

Hackman and Oldham's (1974; 1976) developed a Job Characteristics Model, which illustrates how specific components of a job's design can ultimately affect important work outcomes, such as motivation, satisfaction, performance, absenteeism and turnover. Hackman and Oldham argued that their model helping managers in designing jobs that are intrinsically motivating and satisfying to employees. Hackman and Oldham's job characteristics model focused on five the core job dimensions (skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback) that will lead to personal and work outcomes (e.g. high internal work motivation, high quality work performance, high satisfaction, low absenteeism and low turnover). Hackman, Oldham and Purdy (1975) focused on these five core job dimensions to satisfy employees and increasing their performance by focusing on combining tasks, forming natural work units, establishing client relationships, vertical loading and opening feedback channels.

Sims, Szilagyi and Keller (1976) developed an improved measure of perceived job characteristics based on the work of

An analysis of job characteristics, job satisfaction and employees' perception of performance relationships in an Egyptian context

Dr. Ghada A. El-Kot
Assistant Professor in Business Administration
College of Management and Technology,
Arab Academy for Science and Technology and
Maritime Transport
Alexandria - Egypt

Abstract:

This paper investigates the relationships between job characteristics, job satisfaction and employees' perception of their performance in an Egyptian context. The sample consists of 167 employees from three pharmaceutical organizations. Data collected via questionnaires from the employees in their work place. Descriptive statistics, correlations and regression analysis were used in this research. The findings of this research suggested focusing on some facets of job characteristics such as autonomy, task identity, feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity as interpersonal dimension, some facets only of job satisfaction; which are comfort, challenge, rewards and promotion. Based on the findings of this research an amended model was suggested to focus on the variables from this research with the positive relationships and also focus on the relation with others which had some positive effects on employees' perceptions of their performance regarding their level of involvement and loyalty in organization. The focus also should be on the rewards and promotion which seem to play vital effect on employees' perception of their performance regarding their loyalty to the organization. There are some other variables that might be related to the employees' satisfaction and perception of performance such as organizational culture and Egyptian culture that need to be included. Further studies are needed in the Egyptian context with a large number of organizations to support such relationships found in this research.

تم تسلم البحث في مايو 2004 وقُبِلَ للنشر في سبتمبر 2004.

مجلة السودان للإدارة والتنمية



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

اكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب : 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

ملخصات الرسائل الجامعية

الإداري



دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان

ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة

البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦

تليفون: ٦٠٢٣٨٦/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٢٥٢

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الادارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك
الاشتراك السنوي • للأفراد: ٨ ريالات عُمانية. • للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً عُمانيا. الاسم: .... العنوان: ....

جائزة الشارقة
أفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية
في الوطن العربي 2004

برعاية ودعم كريم من سمو الشيخ الدكتور/ سلطان القاسمي عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة، تم في الخامسة والعشرين من مايو 2004 تكريم الفائزين بـــ "جائزة الشارقة لأفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية في الوطن العربي" عن عام 2003. وقد فاز بالجائزة مناصفة اثنان من الباحثين العرب، هما:

الدكتورة جيهان عبد المنعم إبراهيم، المدرس بكلية التجارة، جامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية، وذلك عن أطروحة الدكتوراه التي أعدتها بعنوان:

نموذج مقترح لهيكل العلاقة بين المشتري والمورد في السوق الصناعية

الدكتور يحيى سليم فرحان ملحم، الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد بجامعة اليرموك – الأردن، وذلك عن أطروحة الدكتوراه التي أعدها بعنوان:

العلاقة بين الموظفين والعملاء ودور تمكين موظف الخدمات في البنوك الأردنية

وفي حفل احتفال خاص بجامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، قام الأستاذ الدكتور/ محمد بن إبراهيم التويجري، مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، ورئيس المجلس الأعلى للجائزة؛ وسمو الشيخ سلطان بن محمد بن سلطان القاسمي، ولي عهد ونائب حاكم الشارقة بتسليم الجائزة للفائزين.

ترجع أهمية الجائزة إلى الدور الذي تلعبه كليات الإدارة العربية في بناء الثقافة الإدارية فكراً وممارسة، وفي رفد السوق العربي بالكوادر العربية الشابة المؤهلة جيداً لسوق العمل ولتولي قيادة العالم العربي في المستقبل. هذا وقد تقدم للجائزة هذا العام 15 باحث عربي من 8 جامعات عربية من الأردن، والإمارات، وتونس، والعراق، وفلسطين، ومصر، ولبنان، واليمن.

وتتكون الجائزة من شهادة تقدير، وميدالية تذكارية، ومكافأة نقدية قدرها 10.000 دولار أمريكي (تم منحها مناصفة بين الفائزين لعام 2003).

ويسر المجلة العربية للإدارة أن تقدم في هذا العدد عرضاً لرسالة الدكتوراه التي أعدها الدكتور/ يحيى سليم فرحان من الأردن.

العلاقة بين الموظفين والعملاء

تشخيص أثر قدرات الموظف وتمكينه على رضى العملاء في البنوك الأردنية

الدكتور/ يحيى سليم فرحان ملحم

ملخص:

ناقشت الأطروحة موضوعاً من الموضوعات الجدلية في مجال التمكين من خلال دراسة أهمية هذا الموضوع ودوره في إعطاء موظف الخدمات القدرات اللازمة لتوفير وتقديم خدمات بنوعية وجودة عالية في البنوك الأردنية كجزء هام من قطاع الخدمات في الأردن، وتمحورت الدراسة حول أثر التمكين ليس على رضى الموظف فحسب بل أيضاً على مستويات الرضى لدى العملاء.

كشفت مراجعة الأدبيات أن جل الأبحاث السابقة حول موضوع التمكين قد بالغت في التركيز على دراسة التمكين داخلياً، أي داخل إطار المنظمة متجاهلة إلى حد كبير تأثير هذا الموضوع الهام على المنظمة خارجياً فيما يتعلق برضى العملاء وتفعيل العلاقة بين المنظمة والعملاء من خلال تمكين موظف الخدمات الذي يتعامل مباشرة مع العملاء.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تمكين الموظف من جهة وعلى المقومات الأساسية التي تمنح الموظف ذلك التمكين من جهة ثانية وعلى نتائج وانعكاسات ذلك التمكين من ناحية ثالثة من حيث نوعية الخدمة وتحسين رضى العملاء ورضى الموظفين. من أجل اختبار هذه العلاقات اعتمد الباحث على منهجية ثلاثية (Triangulation) قاعدتها الدراسات الرصينة السابقة وقطبيها الأساسيين هما الأسلوب الكمي من خلال الاستبيان والأسلوب الكيفي من خلال المقابلات المعمقة.

وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية التمكين وأهمية متطلباته التي تتضمن **المعرفة والمهارة والثقة والمعلومات والاتصال والحوافز** بنوعيها المادي والمعنوي. كما أكدت نتائج هذه الدراسة بدلالات إحصائية ومؤشرات كيفية قوية على أهمية **التمكين** في رضى الموظف وانعكاسات ذلك على رضى العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جدوى عالية.

مقدمة:

تعرضت الأطروحة لموضوع في مجال هام من مجالات البحث المعاصرة، وهو مجال له علاقة بإطلاق طاقات الإنسان الكامنة التي تعتمد على العلم والمهارة والمعرفة وعلى القدرات الذهنية والإبداعية، والتي تصنع الفروق على المستوى الفردي وعلى مستوى المجتمع بشكل عام.

موضوع الأطروحة يتمحور حول تمكين موظف الخدمات ومنحه حرية في التصرف وفرصة لإعمال الذهن ومجالاً للمشاركة الأكبر. وقد أثار هذا الموضوع منذ التسعينيات شهية الباحثين في مجالات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وتسويق الخدمات في البحث في هذا الموضوع وفي سبر أغواره المختلفة.

إنه الأسلوب الذي يمكن أن يعبر عن التمكين للآخرين والثقة بالآخرين وتنازل الإنسان عن بعض نفوذه للآخرين وعن مزيد من فرص تدفق المعلومات بين الناس وزيادة فرص الحوار والتفاهم والاحترام والدعم. فهذا سيضع الركائز الأساسية لإطلاق طاقات البشر الإبداعية من أجل تحسين نتائج الأداء في منظمات الأعمال وخاصة منظمات الأعمال الخدماتية التي تتبلور فيها أهمية التمكين من خلال احتكاك موظف الخدمات بشكل مباشر مع العملاء. وهنا نحن لا نقصد بالتمكين إعطاء حرية تصرف مطلقة وإنما نقصد التمكين المحسوب والعقلاني المرتكز على أسس سليمة لكي يحصل الموظف على فرصة للتعلم ولاستكشاف طرق جديدة وأساليب جديدة في صنع الأشياء.

يأتي موضوع التمكين في الإدارة بشكل عام منسجماً مع عدد من اتجاهات الإدارة والتسويق المعاصرة وهذه المواضيع تأتي منسجمة ومكملة لبعضها البعض وذلك مثل مواضيع التسويق الداخلي (Internal Marketing) (Berry, 1983); والمنظمة المتعلمة (Learning Organization) ومواضيع أخرى مثل العلاقات التسويقية (Relationship Marketing) (Gronroos, 1994) وكلها ترتكز على الاتجاه نحو تقدير العنصر البشري من خلال أدوات التعاون ومعاملة الموظف كزبون وتحسين شبكة

العلاقات بين الأطراف المختلفة التي تتعامل مع المنظمة سواء أكان ذلك الموظف أو المستثمر أو البائع أو العملاء.

لذلك فإن موضوع التمكين يلتقي مع متغيرات وتطورات كثيرة أخرى من بينها التطور المعرفي في المنظمات فنحن نرى بوضوح مستوى التعليم والمعرفة من خلال الثورة المعلوماتية والثورة الرقمية وبأن الزمان قد تغير وهذا ما أطلق عليه Peter F. Drucker منذ عام 1989 مجتمع المعرفة (Knowledge Society) مدللاً على أن الموظف المتسلح بالمعرفة أصبح يشكل جزءاً أساسياً من المنظمات في الوقت الحاضر. لذلك دعا دركر منذ فترة إلى إطار إرشادي عام أو باراديم جديد أسماه باراديام المعرفـــة (Knowledge Paradigm) من هنا فإنه لا يمكننا أن ندخل العهد الجديد، عهد المنظمة المتعلمة(Learning Organization) بدون تحول نحو وضع ديمقراطي جديد ومشاركة أكبر في النفوذ والسلطة، في منظمة يعمل الناس معاً، لا في منظمات يستغل الناس بعضهم البعض.

و رغم ذلك فهنالك عدد من علماء الإدارة البارزين مثل Chris Argyris أبدوا شكوكاً واضحة في جدوى التمكين في الإدارة على اعتبار أن التمكين هو عبارة عن موضة عابرة كغيرها من الموضات في علم الإدارة. فيؤكد Chris Argyris, (1998) بأنه لا أحد يشكك بأهمية التمكين لا المدير ولا الموظف والكل يدعي بأنه ديمقراطي ويعمل على تكريس مبدأ المشاركة في المنظمة وتمكين الموظفين ولكننا نشاهد عكس هذا الكلام على أرض الواقع؛ لكننا نشاهد منظمات وإدارات تسلك عكس ما تدعي فتفوض المبدأ الذي تنادي به من خلال سلوكيات تقليدية تعمل على تعزيز مبادئ بيروقراطية جامدة.

ولكن ادعاء Argyris هذا يواجه تناقضاً واضحاً. فالتمكين كمفهوم لا غبار عليه، رغم أنه يقول بأنه موضة سرعان ما تنتهي ولكن يبدو أن المشكلة ليست في المفهوم وإنما في الممارسة والسلوك الإداري الذي يمارس أحياناً عكس ما يقول ويدعي. ومن خلال الدراسات السابقة وخاصة من خلال دراسات (Bowen and Lawler, 1992) يتضح

بأن التمكين يحتاج إلى مقومات ومرتكزات أساسية مدعومة بمناخ تنظيمي مشجع وقيم ومبادئ وعوامل داعمة لمبدأ التمكين في الإدارة (Peffefer, 1994)، لذلك فإن فرضية هذه الدراسة تؤكد على أن التمكين موضوع له أهميته ولكنه حتى يؤدي دوره بشكل صحيح وحتى يتم تعزيزه بشكل راسخ لا يتم ذلك إلا من خلال أربعة مرتكزات أساسية مدعومة بمناخ تنظيمي مشجع إضافة إلى التدليل والإشارة إلى نتائج التمكين التي تدل على أهمية دوره المؤثر إذا تم تطبيقه بشكل سليم.

فرضية الدراسة:

إن الرؤى التي طرحت في المقدمة قد أرشدت الباحث لطرح وتبني هذا الموضوع من خلال فرضية تنسجم مع ما طرح سابقاً. هذا ولم يتسنى للباحث أن يجادل لصالح مفهوم التمكين قبل إجراء الدراسة الميدانية وقبل الخوض في غمار الدراسات السابقة والأدبيات التي تعرضت لهذا المفهوم مثل الدراسات القيمة التي قدمتها الباحثة (Grethen Spretizer, 1999). والدراسة الشهيرة التي كانت بمثابة حجر الأساس لفكر التمكين التي قدمها Conger and Kannungo في عام 1988 في " Academy of Management Review" ودراسات (1992, 1995) Bown and Lawler وغيرهم الكثير. فهذه الأطروحة لم تقفز إلى الاستنتاج المحض الذي يؤكد على هذه الفرضية أو الادعاء بأن التمكين أمرا سهلا وميسرا. ولكنه في حقيقة الأمر محاط بأسس وقواعد ونظم لكي تكون عملية تمكين صحيحة وسليمة فهي ليست بدون ضوابط وقواعد (Randolph, 1995, 2002).

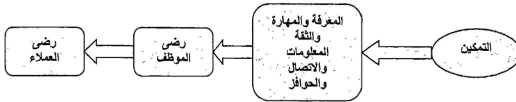
لذلك فإن التمكين لا يصلح بدون شروط ومتطلبات أساسية سنتفق على تسميتها ***المقومات الأساسية للتمكين***. لذلك فالتمكين لا يمكن تطبيقه بين عشية وضحاها، ومن المؤكد أنه لن ينجح بدون التزام المؤسسة وخاصة بإدارتها العليا في إنجاح هذا المشروع من خلال مناخ تنظيمي داعم ورؤية مؤسسية مشجعة.

ففرضية الدراسة تقوم على المقومات الأساسية التالية.

*** تدفق حر للمعلومات والاتصال.** *** المعرفة والمهارة.**

*** الحوافـــز.** *** الثقـــة.**

والتي يوضحها نموذج الدراسة المبين أدناه:



هذه المقومات الأربعة عندما تتوفر، فإن ذلك يؤدي إلى مزيد من حرية التصرف. وهي لا تؤدي إلى حرية التصرف بدون نية الإدارة ودعمها، ولكنها عوامل حتى لو توفرت النية والتوجه فإن عدم توفرها لا يؤدي إلى توفر التمكين.

أما النتائج المترتبة على التمكين فهي كثيرة منها الإبداع والتميز في العمل وجودة الأداء. ولكن هذه الدراسة ركزت على جانبين أساسيين هما: **رضى الموظف، ورضى العملاء.**

حيث أن رضى العملاء هو نتاج أداء متميز ونتاج جودة أداء وإبداع لدى موظف الخدمات فكلما كان الموظف متمكناً ولديه التمكين الكافي، كلما أدى ذلك إلى قدرته بشكل أكبر على تقديم جودة خدمات عالية ينتج عنها بالمحصلة إرضاء العملاء. وهذه الدراسة انبثقت من خلال دراسات مشابهة ولكن في بيئة غربية (Bown and Lawer, 1992, 1995).

أهمية الدراسة:

ندخل الآن عصر العولمة والثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية بأشكالها المختلفة كما ندخل عبر بيئة تنافسية سريعة التغير والتبدل (Cummings, 1990; Stewart, 1989). ولما كان التغير ضرورياً في مختلف منظمات الأعمال فإن التغيير في صناعة الخدمات (مثل الخدمات البنكية، وخدمات التعليم، وخدمات التأمين والاستشارات وغيرها) أصبح أكثر حتمية وإلزامية لأن العنصر البشري يلعب دوراً هاماً في صناعة الخدمات. ومؤسسات الخدمات تتزايد حصتها ونصيبها من الاقتصاد القومي ليصل في بعض الدول إلى ما يقارب 70% وفي الدول العربية ما يقارب 70-75% من قيمة الناتج القومي الإجمالي.

يبرز هنا دور التمكين كلما زاد دور وأهمية العنصر البشري وخاصة في المؤسسات الخدماتية وتكمن أهمية هذه الدراسة في الوطن العربي بشكل خاص نتيجة للشح الشديد في أدبيات موضوع التمكين لكي تفتح هذه الدراسة الباب في مقدمة جهد أكاديمي لاستكشاف هذا الموضوع وبلورة أهميته في القطاعات المختلفة في الوطن العربي وخاصة في قطاعات الخدمات التي يلعب فيها الاحتكاك المباشر بين العملاء ومقدمي الخدمات دوراً أساسياً من العملية التسويقية والتجارية بشكل عام.

وتنبع أهمية هذه الدراسة من خلال تقديم مفهوم جديد وإضافة نوعية في موضوع التمكين على الصعيد الأكاديمي والعملي في بيئة تحتاج إلى استكشاف هذا الموضوع وسبر أغواره وتبرز أهمية هذا البحث من خلال ارتباطه بمفاهيم إدارية مختلفة كما هو مبين سابقاً مثل التسويق الداخلي (Internal Marketing)، وتسويق الخدمات (Services Marketing)، والعلاقات التسويقية (Relationship Marketing) هذا مع العلم بأنه لا يمكن بحال من الأحوال لفكرة التمكين من أن تُطبق وتنجح في أي منظمة بغياب المناخ التنظيمي الملائم والاستعداد الإداري المناسب وتوفر الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل مسئولياته بالشكل المناسب وتنبع أهمية هذا البحث من خلال استثارة المدير في المؤسسة العربية والباحث في الجامعات والمراكز الأكاديمية العربية

على طرق أبواب هذا الموضوع الذي تم تجاهله في الوقت الذي كتب عنه الكثير وتمت ممارسته من قبل الكثير من منظمات الأعمال في الدول المتطورة وفي زمن العولمة التي نحن في العالم العربي لا ننكر بأننا جزء لا يتجزأ منها.

لهذا كله قصد الباحث أن تقدم دراسته مساهمة معرفية هامة من خلال دراسة العلاقة بين الموظف الممكّن في تقديم خدمات ذات جودة عالية تنعكس على حياة أفضل للعملاء والموظفين والمساهمين والشركة بشكل عام. وتقدم هذه الدراسة مساهمة خاصة باستقصاء أربعة عوامل تقود إلى وتعزز عملية التمكين لدى الموظف وتعتبر بمثابة مقدمات أساسية لتكوين التمكين لدى الموظف وهي:

1. المعرفة والمهارة.
2. الاتصال وتدفق المعلومات.
3. الثقة والعلاقة بين الموظف والمدير
4. والحوافز بأشكالها المادية والمعنوية.

لذلك ساهمت الأطروحة مساهمة جيدة في تسليط الضوء على هذه العوامل الأربعة ودورها في إعداد موظف لديه القدرة وحرية التصرف والاستقلالية بالعمل ووظفت في ذلك منهجيات مزدوجة كيفية وكمية لاستكشاف هذه العلاقات والتدليل عليها.

كما ساهمت أيضاً هذه الدراسة باستكشاف دور التمكين في زيادة رضى كل من الموظف والعملاء لما لهذا الرضى من آثار إيجابية على الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والموظفين والمنظمة بشكل عام.

المنهجية:

كانت المنهجية الكمية هي الأساس في هذه الدراسة إلى جانب المنهجية الكيفية بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهذا الأسلوب أكده (Greene et al., 1989) لتعزيز مصداقية البحث وكذلك أكده كل من (Greene & McClintock, 1985).

فتم استخدام أسلوب الاستبانة في الدراسة الكمية والمقابلات المعمقة في الجانب الكيفي من الدراسة.

العينـــة:

كانت وحدة الدراسة هي موظف الخدمات أي الموظف الذي يقدم الخدمة للعملاء ويحتك بالعملاء بشكل مباشر في قطاع البنوك الأردني، وقد تم سحب عينة عشوائية من مختلف البنوك الأردنية. وتم توزيع وجمع البيانات خلال الفترة من شهر يونيو (حزيران) 2001 إلى شهر سبتمبر (أيلول) 2001 عن طريق الاتصال المباشر مع الإدارات العامة في هذه البنوك وبتسليم واستلام الاستبانة مباشرة خلال يوم أو يومين تقريباً.

هذا وقد أجرى الباحث 30 مقابلة معمقة مع عدد من موظفي البنوك وعدد من العملاء لدعم مصداقية المنهجية الكمية والتي قد تعاني في بعض الأحيان من مستويات من التحيز وعدم الدقة في تعبئتها من قبل المستجوبين رغم وجود بعض الأسئلة المعكوسة التي توضع في الاستبانة لاكتشاف دقة الإجابات وعدم الوقوع في خطأ تعبئة الاستبانة دون قراءة الأسئلة وفهمها.

تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 750 موظف خدمات مباشر في البنوك الأردنية وتم استعادة 550 استبانة وتم استبعاد 33 منها بعد اكتشاف تعبئتها بطريقة غير صحيحة وخاصة من خلال استخدام الأسئلة المعكوسة (Reversible questions) لتبلغ عدد الاستبيانات التي طبق عليها التحليل الإحصائي 517 استبانة أو ما نسبته 69% من المجموع الأصلي.

هذا وقد تم تبني الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة في الدراسة لضمان معايير الثقة والمصداقية من خلال ما أكد عليه بعض علماء المنهجية مثل Hair et al., 1998; Churchil, 1999; Bagozzi, 1996; Parasuraman, 1986.

تحليل البيانات:

يعتمد انتقاء المنهجية المناسبة بالدرجة الأولى على طبيعة البيانات والعلاقـة بيـن المنهجيـة وأهداف الدراسـة. فتـم استخـدام الأساليـب الإحصائيـة المناسبـة للتحليل مثل التوزيع التكراري وتحليل العوامل (Factor Analysis) وتحليل

الانحدار (Multiple Regression Analysis) تم استخدام التحليل الوصفي للبيانات المختلفة بما في ذلك البيانات الديموغرافية للمستجوبين.

هذا بشكل مختصر ملخص الأبعاد المنهجية التي تم توظيفها من أجل ضمان الوصول لنتائج دقيقة ذات مصداقية وثقة عالية.

نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة على رأسها أن التمكين عملية أساسية ومهمة لموظف الخدمات المباشر (Customers-Contact Employees) في منظمات الأعمال الخدمية بشكل خاص ولذلك انعكاسات هامة على رضى الموظف ورضى العملاء.

فقد بينت هذه الدراسة أن تمكين الموظف يعتبر أمراً في غاية الأهمية لكي يتسنى للموظف ممارسة دوره كسفير لمنظمته في تعامله مع المحيط الخارجي متمثلاً بالعملاء.

وتجادل هذه الدراسة وتتحدى بأن التمكين لا يمكن أن يحدث بالصدفة أو بالتمني وإنما من خلال جهد مدروس ومخطط له بواسطة الإدارة وخاصة الإدارة العليا، وحتى هذا الجهد وهذا التخطيط إن لم يكن معززاً بمقومات راسخة فإنه لا يكفي. فلا بد من توافر شروطاً ومتطلبات أساسية وهي الثقة والاتصال والمعرفة والحوافز، حيث بينت الدراسة الإحصائية والكيفية وجود علاقات قوية بين التمكين وهذه المقومات الأساسية.

وإن نتائج الدراسة الميدانية ترى أن التمكين هو المحور الأساسي الذي يستمد أهميته من أهمية الموظف و العملاء فتعامل الموظف طوال الوقت مع العملاء يستدعي حرية أكبر وصلاحيات أوسع وسيطرة أقوى لكي يتمكن هذا الموظف من مواجهة احتياجات العملاء ورغباتهم بكفاءة وسرعة أكبر.

وهذا ما أكده الموظفون في المقابلات المعمقة كما أكدت نتائج الدراسة الإحصائية بأنهم يرغبون بحرية أكبر في العمل والتخلص من عوائق مؤسسيه كثيرة تمنعهم من القيام بعملهم على الوجه الصحيح، فبينما أن النظرية والدراسات السابقة قد أوجدت علاقة

إيجابية بين المتغيرات التي وظفت في هذه الدراسة فإن هذا البحث قد وجد مؤشرات أكبر على العلاقة الإيجابية بين الثقة والمعرفة من ناحية والتمكين من ناحية أخرى.

وبرغم وجود علاقة إيجابية بين الاتصال وتدفق المعلومات والثقة من ناحية والتمكين من ناحية أخرى إلا أن العلاقة بين المعرفة والثقة من ناحية والتمكين من ناحية أخرى كانت علاقة أقوى وأعظم. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية العلم والمعرفة والمهارة وأهمية الثقة بين المدير والموظف في صنع موظف ممكن وقادر على تأدية مهام وظيفته بالشكل المناسب.

كذلك أوجدت هذه الدراسة علاقة إيجابية وهامة بين التمكين ورضى الموظف من ناحية وبين رضى الموظف وانعكاسات ذلك الرضى على الرضى لدى العملاء، وبينت الدراسة بأن تأثير رضى الموظف على رضى العملاء كان أقل من تأثير التمكين على رضى الموظف. ولكن بشكل عام كانت كل العلاقات المبنية في نموذج الدراسة المبين علاقات ذات دلالة إحصائية هامة وإيجابية بدرجات متفاوتة.

وهذه الدراسة كأحد المحاولات الأولية أوضحت أمراً هاماً في دراسة البيئة العربية وملائمة نماذج غريبة على البيئة العربية فيما يتعلق بأهمية التمكين لدى موظف الخدمات.

هذا وقد بينت الدراسة عدداً من النتائج التالية:

1. تمكين الموظف يؤدي إلى تحسين مستوى جودة العلاقة بين الموظف والعملاء والموظف والإدارة.

ولقد بينت نتائج هذه الدراسة في البيئة العربية ومنها دولة الأردن وجود أهمية للبعد الاجتماعي والبعد المتعلق بشكل خاص بالعلاقات الشخصية فبالإضافة إلى أهمية التمكين بشكل عام فقد تبين أن موظف الخدمات المباشر يمكن أن يمارس التمكين في ناحية خاصة من الجوانب المتعلقة بتقديم الخدمة (Service Delivery) وهي الجوانب الخاصة بالعلاقات الاجتماعية التي يتم صياغتها خلال الاحتكاك بين الموظف والعملاء

مما يؤدي إلى بناء علاقات صداقة ومودة وتعارف بين العملاء والموظفين وهذه سمة خاصة ربما في الدول العربية ولا تبدو كذلك في الدول الغربية التي تتسم فيها العلاقات بمستوى أكبر من الرسمية. هذه العلاقات الاجتماعية رغم سلبياتها أحياناً إلا أن الباحث قد أوجد من خلال الدراسة الكيفية بما فيها المقابلات المعمقة بأن مثل هذه العلاقات الاجتماعية تجلب رضى أو أريحية بشكل أكبر بين الطرفين.

2. يعتبر قطاع الخدمات بمثابة المناخ الأنسب لهذا النوع من الدراسة بسبب الخاصية التي يتمتع بها هذا القطاع والدور الهام الذي يلعبه موظف الخدمات والخصوصية التي تتمتع بها الخدمة (Bitner et al., 1994) (Shostack, 1977).

هذا وإن العملاء ربما لا يمكنهم رؤية جوانب ملموسة في الخدمات أكثر من الموظف الذي يقدم الخدمة ويمثل المنظمة التي يعمل بها (Bitner et al., 1995) لذلك فإن تقديم الخدمات البنكية وغيرها من خدمات يعتمد على الاحتكاك والتفاعل البشري (Carlzon, 1987) والبنوك هنا تعتبر ممثلة هامة لقطاع الخدمات بشكل عام.

3. أخيراً، بالنسبة للمنهجية في هذه الدراسة فإن استخدام الأسلوب الثلاثي (Triangulation) أو أسلوب البحث المزدوج الذي يمزج بين الأسلوب الكيفي والكمي لتفادي نقاط الضعف الموجودة في كل منهما والاستفادة من نقاط القوة في كل منهما – وبناء ذلك على قاعدة نظرية قوية (Creswell, 1994; Green et al., 1989) هذا الأسلوب أعطى رصانة وقوة ومصداقية أكبر لهذه الدراسة.

التوصيات:

تفضي نتائج هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات على الصعيد الأكاديمي وعلى الصعيد العملي ومن هذه التوصيات:

1. تدعو هذه الدراسة المديرين والباحثين على حد سواء لمراجعة كاملة بنظرة شاملة لشكل العلاقات بين منظمة الأعمال في الداخل وبين الخارج. فالباحث يرى بأن التركيز ينصب أحياناً على النتائج، وكثيراً ما تركز المنظمات على الربح والإيرادات

ورضى العملاء مثلاً متجاهلة مصادر هذه النتائج وهو الجانب الداخلي في منظمة الأعمال وعلى رأس ذلك الموظف المسئول بدرجة مباشرة عن هذه النتائج فهو الذي قد يجعل حياة العملاء مريحة وسهلة وهو الذي قد يجعلها غير ذلك.

2. بناء على النقطة السابقة فإن استقصاء آراء الموظفين والمسح الميداني الذي يأخذ رأي وانطباعات الموظفين هو مهم جداً للمديرين ومنظمات الأعمال وللباحثين أيضاً. فمعظم البنوك مثلاً في الأردن تشغل آلاف الموظفين وبعض البنوك تعمل على مستوى إقليمي ومنها من لها فروع على مستوى العالم. ومن الملاحظ أنه كلما زاد توسع هذه المنظمات وزاد عدد الموظفين فيها كلما تحول اهتمام المديرين إلى الجوانب الكمية والربحية وجوانب الكفاءة ونتائج الأداء وتعظيم الربح (Heskett et al., 1994) ومع هذا التحول تتناسى المؤسسة موظفيها (Frost and Kumar, 2000). فالمديرين مدعوين إلى الانتباه والحذر إلى قضية هامة على المدى الطويل، وهي أنه لكي يتحقق الربح والنمو فإن أجراء أبحاث لاستطلاع آراء الموظفين واحتياجاتهم لا ينبغي أن يتم تجاهله.

3. برغم الأهمية المعطاة للتعليمات واللوائح في المؤسسات كوسائل ضبط للأداء فإن على المديرين الحيطة والحذر في تطبيق مثل هذه التعليمات التي قد تكون أحياناً مقيدة للموظف وقد تكون جامدة ومعوقة لتحقيق التمييز في الأداء. لذلك لا بد من محاولة صياغة هذه التعليمات والنظم المؤسسية بحيث تبقى على درجة من المرونة تسمح للموظف بالاجتهاد وأخذ زمام المبادرة والإبداع والتميز والرقابة الذاتية (هذه القضايا ليست سهلة ولكنها تحتاج إلى جهد واهتمام من قبل المديرين).

4. بناءً على ما سبق فإن المعرفة والثقة هي من الأمور التي قد تؤدي إلى صناعة تعليمات وقوانين ميسرة ومرنة داخل منظمة الأعمال ومحاولة اللجوء إلى النظام غير الرسمي بدلاً من النظام الرسمي. وباختصار فإن عوامل المعرفة والمهارة والثقة من الأمور الهامة التي تقود إلى تمكين الموظف.

لذلك على المديرين والباحثين أن يبحثوا في ماهية المعرفة وماهية الثقة وما نوع المعرفة والمهارة وطبيعتها التي قد تقود إلى التمكين إضافة إلى تحديد مستويات الثقة التي تساعد المديرين على منح الموظف المستوى المناسب من التمكين.

5. ينبغي اعتبار الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية على أنها وسائل هامة لحفز الموظفين وتشجيعهم لتحسين مستوى الأداء ومستوى العلاقة مع العملاء. وهذا البحث قد اكتشف بأن الحوافز وخاصة المعنوية وذات العلاقة بالأداء والتميز تكاد تكون مفقودة. فلا بد من مكافأة من لديه تحمل للمسئولية لأن التمكين يعني تحمل المسئولية وتحمل نتائج الأداء. وإذا لم يكن هنالك من تقدير للتميز والإبداع ولتحمل المسئولية (وكل هذه مؤشرات للتمكين) فإن الموظف هو الذي سيبادر إلى رفض التمكين وسيقوض مفهوم التمكين في نفوس الموظفين.

6. كما أن الحوافز لها أهميتها كذلك فإن الاتصال وتدفق المعلومات والشفافية والمكاشفة أمر له أهميته في زمن الثورة المعلوماتية والثورة الرقمية التي يعتمد فيها الموظف على المعلومات بشكل دائم ومستمر حتى يتمكن من الإجابة والاستجابة لأسئلة العملاء واستفساراتهم.

7. يرى هذا البحث أيضاً أن رضى العملاء من رضى الموظفين رغم ذلك فإن درجة العلاقة بينهما من خلال الدراسة كانت غير قوية جداً رغم وجود علاقة(R^2 =0.01).

وهذا لا يعني أن العلاقة غير هامة إحصائياً أو غير كافية. وللتأكيد على ذلك فإن المقابلات قد أوضحت بروز العلاقة بين الرضى الوظيفي ورضى العملاء وأكد العملاء من خلال المقابلات اتجاهات إيجابية نحو الموظفين الذين يتمتعون بأداء جيد ولباقة واحترام واستجابة ورضى.

محددات الدراسة ومنافذ بحث مستقبلية:

موضوع التمكين موضوع حساس وخاصة من ناحية التطبيق والممارسة، فكثير من منظمات الأعمال قد فشلت بسبب عدم تمكنها من تطبيق المفهوم على أرض الواقع

وخاصة أن موضوع التمكين قد يكون مناسباً لبعض منظمات الأعمال مثل منظمات الأعمال الخدمية مثلاً وغير مناسب لمنظمات الأعمال أخرى مثل تلك المنظمات التي تحتكم لأعمال روتينية لا مجال فيها للاجتهاد والتمكين.

من ناحية أخرى فإن الباحث قد ركز على أربعة مقومات، ولا يقصد بذلك عدم وجود عوامل أخرى ربما تكون مهمة كمقومات للتمكين مثل استراتيجية منظمة الأعمال والرؤية وغيرها، ولكن الباحث إضافة إلى باحثين آخرين (Bowen and Lawler, 1995) اعتبروا هذه المقومات كمقومات أساسية للتمكين مع عدم إغلاق الباب أمام مقومات أخرى قد تؤدي إلى التمكين كالثقافة والاستراتيجية وغيرها من الأمور.

من ناحية أخرى من المحتمل الجدل والتشكيك في ملائمة البيئة العربية لمفهوم التمكين كونها تختلف عن البيئة الغربية. لمواجهة هذا التشكيك فإنه لا أحد ينكر الموجة العارمة من التغيرات العالمية التي أثرت على منطقتنا أيضاً من تأثيرات تكنولوجية، معرفية، واجتماعية وغيرها التي بدورها تؤثر على منظمات الأعمال والمؤسسات وأساليبها الإدارية. فمثلاً الإصلاح السياسي والاجتماعي والثقافي من التحولات الواضحة التي نرى أن كثير من الدول العربية مطالب بها وعلى رأس ذلك التحول إلى الديمقراطية وإلى تسهيل القوانين والتخاصية وغيرها من متطلبات العولمة. فهذه التغيرات تأتي مواكبة لتغيرات في داخل منظمات الدول العربية في جوانب متعددة.

وعلى أي حال فإن هذا البحث ستزداد أهميته إذا نجح في فتح الباب أمام باحثين وعلماء آخرين لمتابعة المهمة ومواجهة أوجه القصور إن وجدت في هذا البحث لذلك رأى الباحث أن يقدم للباحث العربي وللباحثين بشكل عام مجموعة من المنافذ البحثية لتكملة المشوار البحثي والاستمرار في الطريق الذي ربما سيقود إلى مزيد من الاهتمام بالإبداع والتميز وحرية التصرف والتمكين والمشاركة الأكبر ومنها:

1. الحاجة إلى دراسات (تاريخية مطولة): (Longitudinal Studies) لبناء قواعد متينة من النتائج التي يمكن أن يستفاد منها في النظرية والتطبيق.

2. إعادة دراسة النموذج (المقترح في الملحق) في مختلف الدول العربية وفي سياقات مختلفة لتعميق مصداقية هذه الدراسة وتعميم نتائجها بشكل أكبر.
3. دراسة منظمات الأعمال الخدماتية الأخرى مثل المستشفيات والتأمين والسياحية والمؤسسات الجامعية وغيرها لتعميم الدراسة على مستوى القطاع الخدماتي بأكمله.
4. دراسة مقارنة حول التمكين في القطاع الخدماتي والقطاع الإنتاجي لمعرفة أثر الفرق بينهما على التمكين. لأنه من مسلمات هذه الدراسة أن التمكين في القطاع الخدماتي هو أهم وأكثر ضرورة منه في القطاع الإنتاجي لخصوصية القطاع الخدماتي (هذا الافتراض لم يتم تأكيده علمياً وميدانياً).
5. دراسة أهمية المحددات الأساسية للتمكين وضوابط أساسية للتمكين.

فبعض الكتاب مثل (Randolph and Sashkin, 2002) يؤكد أن التمكين لا يمكن أن ينجح بدون وضع ضوابط ومحددات للتمكين.

فمزيد من الأبحاث ضروري حقيقة لدراسة أثر الضوابط التي تضبط حرية التصرف على رضى العملاء (Rodolph, 2000) مع بقاء درجة من المرونة لإعطاء الموظف فرصة للإبداع والاجتهاد والمشاركة الإيجابية في زيادة فاعلية أداء منظمة الأعمال بشكل عام.

خلاصة:

بشكل عام هذا البحث حاول أن يقدم مساهمة نوعية في اتجاه حرية الموظف ومشاركته في منظمات الأعمال الخدمية مثل البنوك والمؤسسات المصرفية. هذا البحث وأبحاث مستقبلية مشابهة ممكن أن تشجع باحثين آخرين للمشاركة في دراسات ممتدة حول التمكين بأمل أن هذه الجهود ستعمل على تحسين العلاقة بين منظمات الأعمال والموظفين و العملاء على أساس من الرؤى والهموم والأهداف المشتركة بصورة أفضل إذا نظرنا إلى العلاقات في هذه الدراسة كغايات لتحقيق هذه الوسائل.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربي.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً . - قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً.	داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (....................) سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (....................) تاريخ : / / 20

بمبلغ (....................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

مــن

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .

موسوعة الإدارة العربية الإسلامية



المنظمة العربية للتنمية الإدارية

أهمية الموسوعة

لم تُدرس الإدارة العربية الإسلامية بصورة شاملة، وهناك جوانب منها لم تُبحث حتى الآن، كما أن كثيراً مما درس منها لم يتوافق مع مناهج البحث العلمي الرصين، من هنا جاءت الحاجة لسد الفراغ في المكتبة العربية الإسلامية، بحيث يتاح للقارئ العربي المهتم أن يطلع على التراث العربي الإسلامي في مجال الإدارة، وما يتصل بها من إدارة الحكم والسياسة والمال. وقد ارتأت المنظمة العربية للتنمية الإدارية أن تضع بين يدي المهتمين بالإدارة الحديثة والتراث العربي الإسلامي موسوعة علمية متكاملة في الإدارة العربية الإسلامية.

جاء ذلك لأن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تدرك مدى افتقار المكتبة العربية إلى وجود نموذج للإدارة العربية الإسلامية، يمكن من خلاله بناء نظام إداري معاصر يسهم في دفع عجلة التنمية الإدارية، من منطلق أصالة التراث العربي الإسلامي ... فكرا وممارسة، فالأمم لا يمكن أن ترتقي في معارج الحاضرة دون فهم كامل لجذورها الماضية، وفهم حقيقي لإمكاناتها الحالية التي تساعدها على بناء مستقبل أكثر ازدهاراً، كما أن الفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن أن يكون مصدراً أساسياً يوضح مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتستشرف آماله ... آملين أن يكون هذا، سبيلاً لإغناء الفكر العالمي.



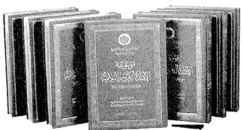
إن أهمية الموسوعة تنبع من تناولها للتطور التاريخي للإدارة العربية الإسلامية وواقعها في الفترات ما بين القرن الأول الهجري (السابع الميلادي)، والقرن الثالث عشر الهجري (التاسع عشر الميلادي)، بحيث تتناول الفكر الإداري العربي الإسلامي من حيث نشأته وتطوره وتنوعه، مع عدم إغفال الاستفادة من الأداء والدراسات الحديثة في الإدارة، لتوفر المجال لدراسات مقارنة بين مفاهيم الإدارة العربية الإسلامية والمفاهيم الحديثة.

ومن كل هذا ترجو المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعد أن تحول حلمها - الذي بدأ في السبعينيات إلى واقع عملي ملموس بخروج هذه الموسوعة إلى حيز الوجود أن تسهم في إبراز الدور العربي الإسلامي في الفكر الإداري، وأن توفر المجال للتفاعل مع الفكر الإداري المعاصر وإثرائه.

أهداف الموسوعة

هذه الموسوعة موجهة إلى المتخصصين من ممارسين وباحثين وخبراء في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال والسياسة والاقتصاد والتراث العربي الإسلامي، والموضوعات ذات الصلة، وتهدف في مجملها تحقيق ما يلي:

- التعريف بطبيعة الإدارة العربية الإسلامية ومكوناتها وقيمتها وإسهاماتها.
- توفير مصدر أساسي علمي لوضع مفاهيم أو نظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتسهم في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية جديدة.
- إثراء الفكر الإداري العربي الإسلامي بمفاهيم ومبادئ وممارسات تتمشى مع الإطار العام لمنطلقات التنمية الإدارية في الوطن العربي في هذا القرن.
- تمثل الموسوعة إضافة مهمة إلى الدراسات المتعلقة بالحضارة العربية الإسلامية.



محتويات الموسوعة

تتكون الموسوعة من أربعة عشر محوراً (موضوعاً رئيساً) تغطي جميع الموضوعات ذات الصلة بالعلوم الإدارية وأهداف الموسوعة، وقد تم إخراجها في سبعة مجلدات، يحتوي كل مجلد على محورين (موضوعين رئيسين)، روعي فيهما الانسجام والعلاقة التي تربطهما معاً قدر الإمكان.

اقتناء الموسوعة

تم تحديد سعر بيع رمزي للموسوعة أقل من تكلفتها، بهدف إتاحة الموسوعة لأكبر عدد ممكن من الباحثين والمهتمين دون أن يشكل السعر عبئاً على كاهلهم.

النسخة الورقية:

تقع الموسوعة في سبعة مجلدات من حجم قطع الوسط، ومكونة من 4250 صفحة، مجلدة تجليد فاخر.

النسخة الإلكترونية:

مكونة من C.D واحد مزود بمحرك بحث نصي بسيط يسمح باسترجاع المعلومات من الموسوعة بالبحث عن كلمة أو أكثر، وتظهر الكلمة المطلوبة في نصها بلون مميز أينما وردت بالموسوعة.



سعر النسخة المطبوعة: (شامل أجور الشحن)

□ 100 $ للأفراد □ 200 $ للمؤسسات

سعر النسخة الإلكترونية: (شامل أجور الشحن)

□ 50 $ للأفراد □ 150 $ للمؤسسات

سعر تشجيعي لدعم الموسوعة: □ 1000$

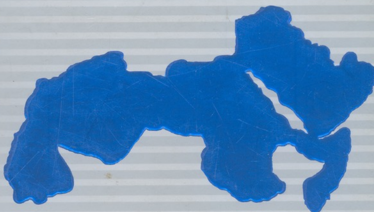
ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 24 No. 2 2004



ISSUED BY:

ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)

THE LEAGUE OF ARAB STATES

CAIRO - EGYPT

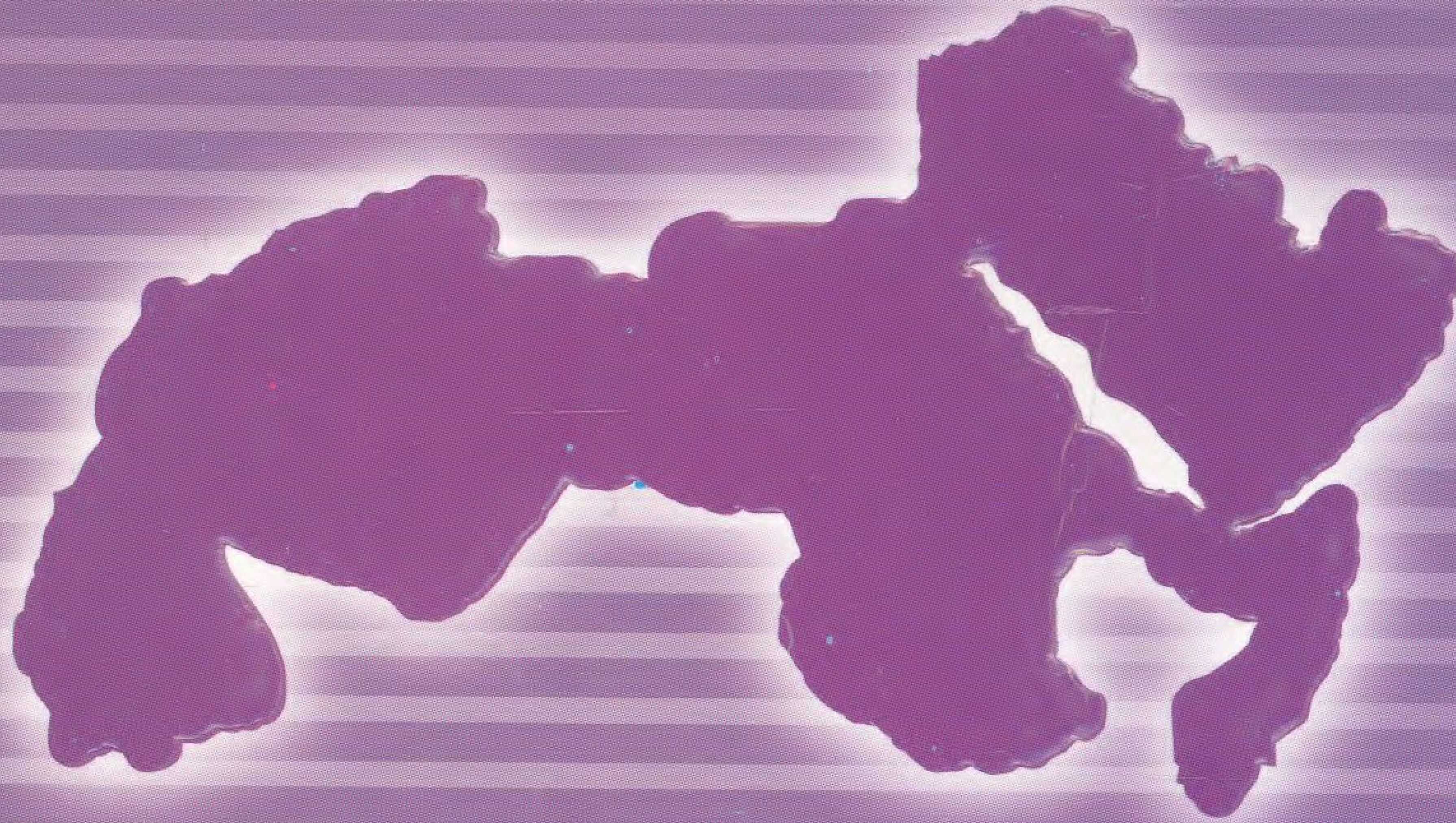
ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

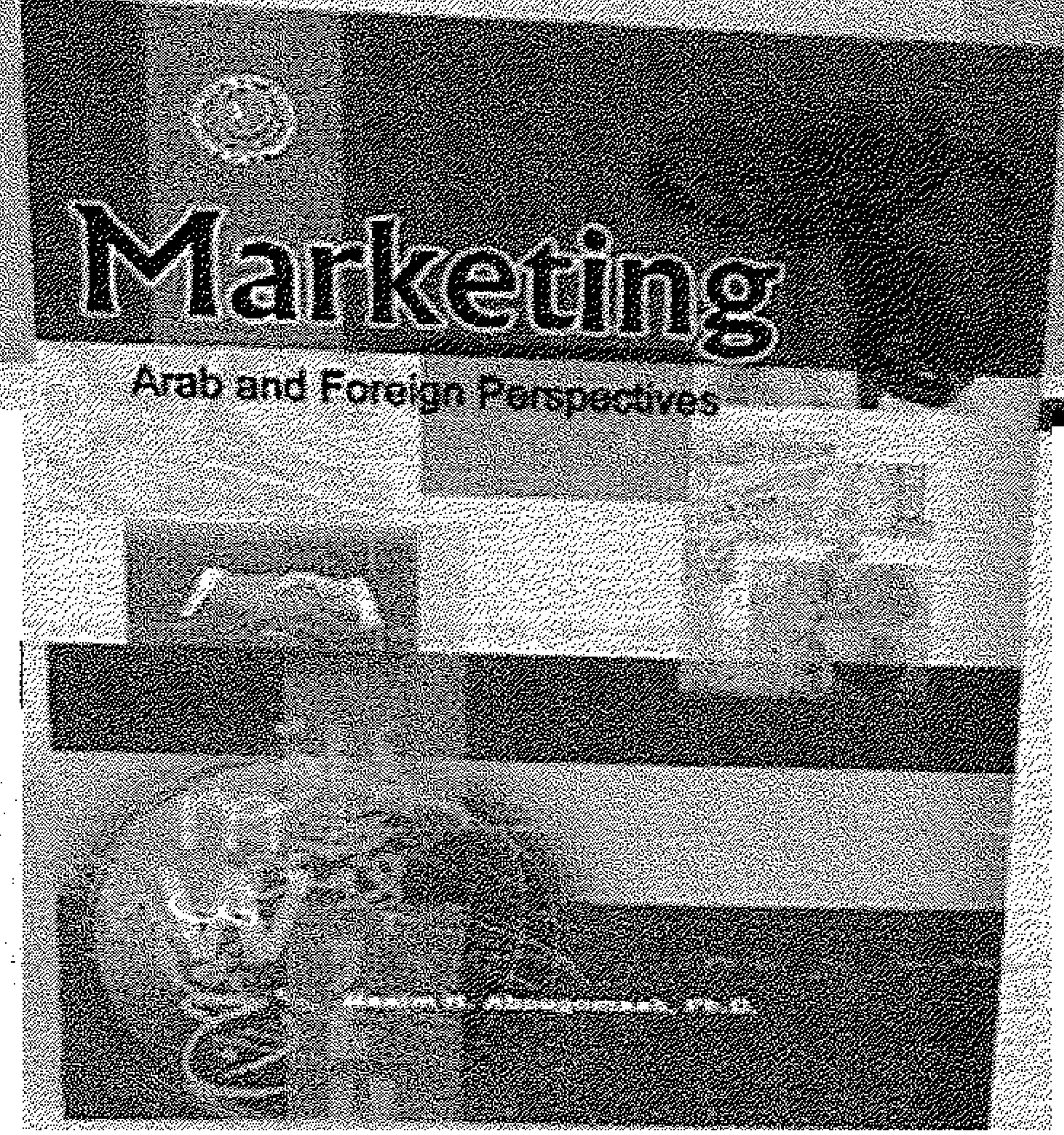
المجلد السادس والعشرون | العـدد الثاني - ديسمبر (كانون الأول) | 2006



- أثـر المنـاخ التنظيمي عـلـى الرضـا الوظيفي: دراسة حالة (شركة الاتصال الأردنية الحديثة).
- اتجاهات العاملين نحـو المناخ التنظيـمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية.
- عوامل الهدر في النظام الصحي الأردني: دراسة تحليلية لوجهة نظر الأطباء العاملين في محافظة العاصمة.
- العوامل والمعوقات المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات من وجهة نظر مدققي الحسابات في الأردن.
- Enhancing Regional Economic Co-operation: Harmonization of Financial Accounting and Auditing Standards in the Gulf Co-operation Council (GCC) Member States.

تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية

Marketing
Arab and Foreign Perspectives
التسويق من المنظورين العربي والأجنبي



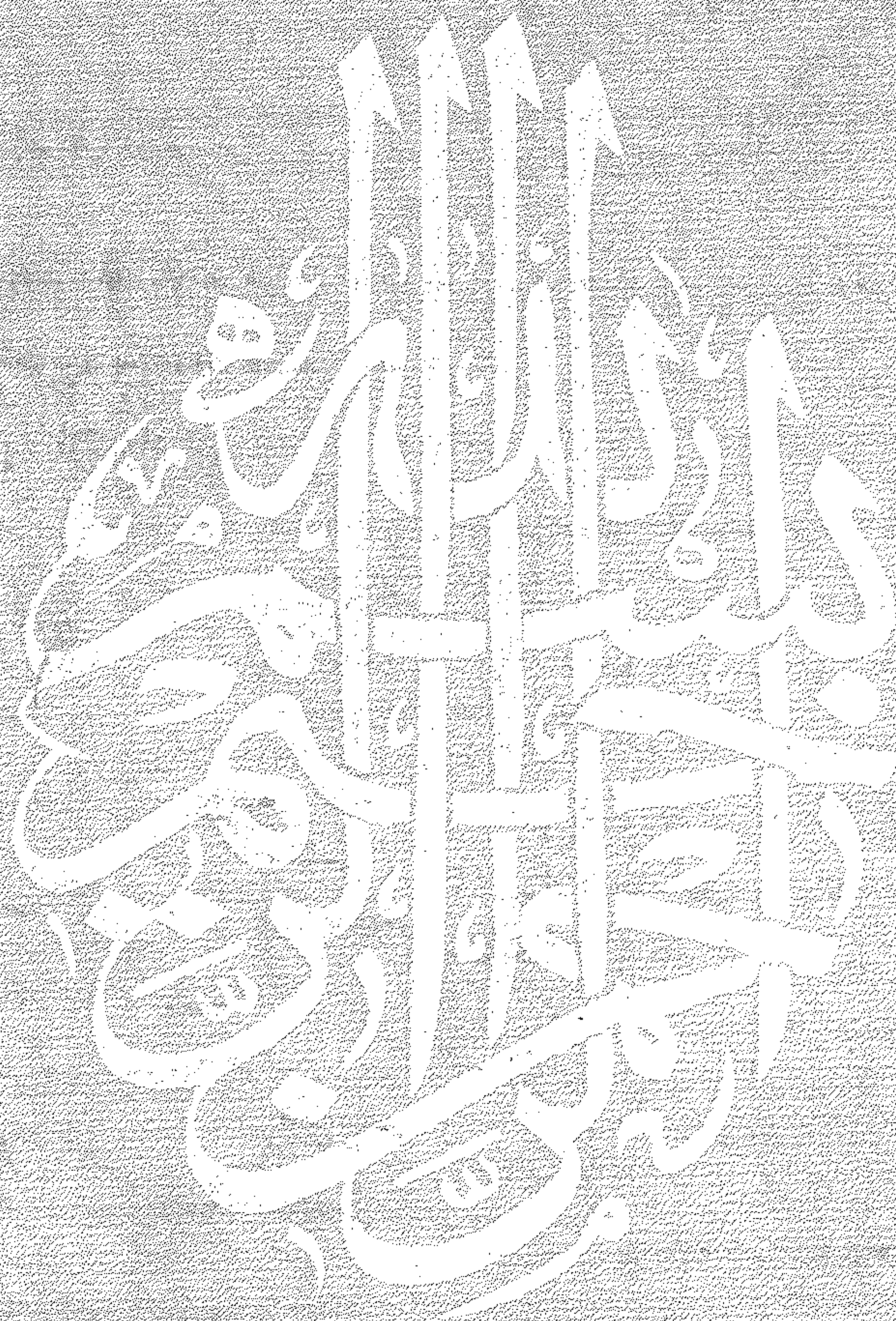
تأليف : أ.د. نعيم حافظ أبو جمعه
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية ، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي - سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية - وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، وبصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي **628** صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج - يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج - أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيرًا، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق.

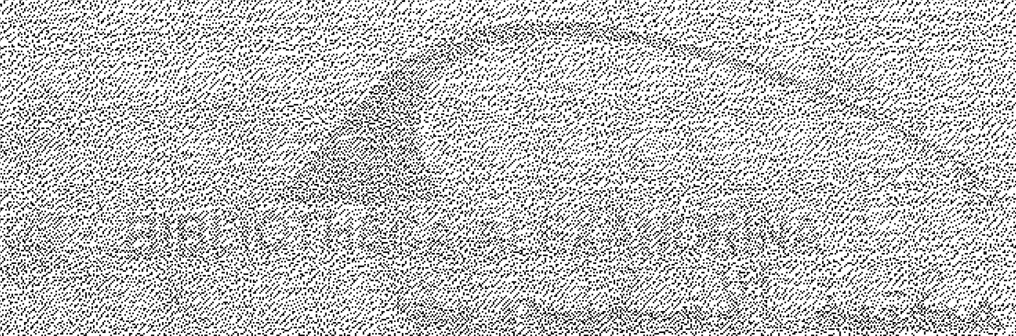
وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطـــوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

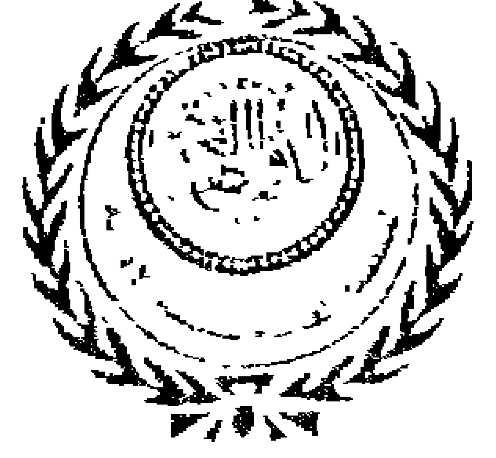
وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر، ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم





الرقم الدولي المعياري للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية مُحكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد السادس والعشرون | العدد الثاني | ديسمبر (كانون أول) 2006



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

- قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):
  - ($30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
  - ($50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.

- تسدد الاشتراكات:
  - بموجب شيك مصرفي باسم (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) بكامل القيمة، على أن يتحمل المشترك العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك.
  - التحويل على حساب المنظمة العربية للتنمية الإدارية لدى البنك التجاري الدولي:

Arab Administrative Development Organization

Account No.	: 3190300156 - Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Heliopolise - Cairo - Egypt
Swift Code	: CIBEEGCX 031
Correspondent	: The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza (New York)
Swift Code	: CHASUS 33 - New York, N.Y.10081

◀ ملحوظة/ برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم: 002022580077 مدون عليه الغرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة).

المراسلات

توجه باسم:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف: 2580006 (202) - فاكس: 4512799 (202)

e-mail: arado@arado.org.eg web site: www.arado.org.eg

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيـان الـدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقـع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة علـى الحاسـب الآلـي، علـى برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم

تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) **هيكل التقرير**، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين ا لعربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة) كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:

– مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.

– عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.

– الفروض أو المحاور أو التساؤلات.

– حدود البحث.

– منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

– النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

– الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

– الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) **حجم التقريــر**: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بمـا فـي ذلـك المراجـع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) **مواصفات الطباعة**: ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد ا لأسطر فـي الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

(4) **طباعة الجداول والأشكال**: ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلـسل، وأن يعطـي عنوانًا يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجـدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) **الهوامش والمراجع**:

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلـف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العلاق،1983) و(عابـدين، وحبيب،1987) و(Marshall.1984) و(Hansen & Messier, 1986). أمـا إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

(محجوب وآخرون، 1983) و(Kaufman et al.,1986). وإذا كان هناك مـصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطـان،1987؛ التـويجري،1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفي حالات الاقتباس يُشار إلـى الـصفحة (أو الـصفحات) المقتـبس منهـا (العـلاق، 1983:50) و(Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

– تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.

– يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات البيليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) الكتـــب:

- الردادي، محمد بن مسلم. 2002. **إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أســـواق المـــال**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- تريسي، وليم ر. 1990. **تصميم نظم التدريب والتطوير**. ترجمة سعد أحمـــد الجبـــالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- Lipnack, Jessica. 1997. **Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology**. 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) فصل من الكتاب:

- عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، فـــي: **واقـــع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها**. مكتب المتابعة، المنامـــة، البحـــرين: مجلـــس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.
- Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: **Administrative Reform in the Arab world: Readings**. edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) الدوريـــات:

- زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المـــصرية بـــين النمو والثبات". **المجلة العربية للإدارة** (القاهرة: المنظمة العربيـــة للتنميـــة الإداريـــة). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.
- PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" **The-American Economic Review**, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

- باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر** (2-3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.
- Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to **the Twentieth International Congress of Administrative Sciences,** (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛

- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العـــدد

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهـــاتف المحمول، وعوامل الرضا الوظيفي لموظف القرن الواحد والعشرين على أنه رأس مال بشري جوهري بالنـسبة للمنظمـــة التـــي يعمل بها. وستسلط هذه الدراسة الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في منظمات تسودها المنافسة المحمومة، علـــى عكـس المنظمات التقليدية التي قد يختلف مناخها التنظيمي تبعاً لحالة الاستقرار السائدة تقليدياً في المنظمات التقليدية.

تكونت عينة الدراسة عشوائياً من (56) موظفًا من العاملين في شركة من شركات الهاتف النقال في المملكة الأردنيـــة الهاشمية. وقد عمد الباحث إلى تطوير استبانة تألفت من 53 فقرة لدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الـــوظيفي. وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج الآتية:

1- وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال.

2- وجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية، ورضا العاملين فيها.

3- وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسئولياتهم من ناحية، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين.

يسعى هذا البحث إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته باختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية، باستقصاء آراء عينة من الموظفين، من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، حيــث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "المسئولية"، "نظام المكافآت"، "الدعم"، "الصراع" و"التماسك".

تبين انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي، مع أنهم يرون إجمالا أن مكافأة الموظفين لا تتم بما يتناسب مـــع إنجازاتهم ولا تتصف بالعدالة، كما يرون أن الموظفين متعاونون مع بعضهم وأن المنافسة ظاهرة صحية وأن المـــسئولين

يشجعون الموظفين على طرح أفكارهم حتى وإن اختلفوا معهم،كما أنهم يشعرون باعتزاز بالانضمام إلى المستشفى.

لم يتبين وجود علاقة معنوية بين عناصر المناخ التنظيمي والخصائص الشخصية (العمر، الخبرة الوظيفية، والحالة الاجتماعية)، ولم يتبين وجود اختلاف نحو عناصر المناخ التنظيمي باختلاف الجنس، ولكن تبين وجود اختلاف حول المسئولية ونظام المكافآت والدعم بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، وبين الغربيين والآسيويين، كما تبين وجود اختلاف حول الصراع بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، واختلاف حول التماسك بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، وبين العرب والغربيين، وبين الغربيين والآسيويين.

يتسم النظام الصحي الأردني بالاضطراب الذي يظهر فيه بعض الملامح مثل: الازدواجية في التعامل والتي تؤدي إلى عدم وصول بعض أنواع الخدمات إلى مستحقيها، والمبالغة في استخدام الأدوية باهظة الثمن، والحجز (التنويم) غير الضروري للمرضى في المستشفيات، والزيادة في كثافة الخدمات. وقد ركزت الدراسة على الثلاثة ملامح الأخيرة لعدم وجود سعة من الوقت لدراسة الأوّل منها، ولا بد من التنويه إلى عدم وجود اهتمام كافٍ من قبل الباحثين لدراسة ذلك. وقد حاول الباحث إلقاء الضوء على مسببات الهدر في النظام الصحي الأردني، وبيان أهمية الحد من تكاليف توليد الخدمات الصحية الأردنية وأثرها على ديمومة عملية تقديم الخدمات للأردنيين. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وزعت عشوائياً على 400 طبيب في 22 مستشفى في العاصمة "عمان" لتشمل جميع قطاعات الصحة التي تقدم الخدمات الصحية في الأردن.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك العديد من المجالات التي يمكن فيها اتباع أساليب وطرق معينة للتخفيف، من أجل التقليل من الهدر في المصادر الصحية المنتجة النادرة، شريطة أن يدعم الأطباء هذه الأساليب، وحتى يتم ضمان مساندة الأطباء يتوجب على الإدارات العليا اتباع الأساليب الصحية الحديثة، بتغيير سلوكيات الأطباء، وذلك بإنشاء نظم تحفيزية لإقناعهم بضرورة العمل على الحد من مشكلة الهدر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من التكنولوجيا في مكاتب تدقيق الحسابات في الأردن، كمحاولة لتحديد الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات تدقيق الحسابات، وكذلك معوقات استخدامها لدى هذه المكاتب، للوقوف على واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في الأردن، والمساهمة في وضع الحلول المناسبة، بعد تحليل النتائج إحصائيًا، مما قد يؤدي إلى رفع مستوى المهنة وزيادة فعاليتها.

وقد استخدم الباحث عيّنة عشوائية من مكاتب التدقيق بلغت ثلاثة وتسعين مكتبًا للتدقيق (93) من أصل مائـــة وخمـــسة وثمانين (185) مكتبًا، وتم توزيع استبانات على المدققين المجازين العاملين فيها، وتـــم اســـتعادة ثلاثـــة وســـتين (63) استبانة، حيث قام الباحث بتحليلها إحصائيًا باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي الذي قام بتجميع كل متغيرات الدراسة في خمس مجموعات، تشكل كل مجموعه منها بعدًا من الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومـــات فـــي عمليـــات التدقيق، وقد تم ترتيبها حسب مقدار حصولها على قيم كرونباخ ألفاً.

Accounting as the language of business, has proved to be very useful to enhance regional economic integration through facilitating free movement of capital and products. The efforts of the European Union are a good example of attempts to harmonize financial accounting standards at the regional level. The same efforts have been made by the Gulf Co-operation Council(GCC) and for the same reasons.

To speed up the harmonization process, the GCC has established a special agency - the Gulf Co-operation Council Accounting and Auditing Organization (GCCAAO)which is based in Riyadh of Saudi Arabia. To achieve its stated objectives, the GCCAAO has formed specialized committees, hired consultants and organized a number of seminars and conferences.

The GCCAAO has also received financial resources from the GCC. Consequently, the GCCAAO has managed to initiate, debate, approve and publicize most of the infrastructure for harmonizing the financial accounting and auditing professions in the GCC member states such as the conceptual framework for financial accounting, code of ethics of auditing, auditing standards ,..etc.

عرض كتـــاب:



الإداري

دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان

ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٢٥٢/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٣٨٦

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤) .
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك

الاشتراك السنوي

- للأفراد: ٨ ريالات عمانية.
- للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالا عمانيا.

الاسم: ....
العنوان: ....

افتتاحيـــة العـــدد

النموذج الإداري العربي المتكامل يمكن تطبيقه بلا قيود

أ.د. محمد بن إبراهيم التويجري
مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

مشكلة الإدارة في عالمنا العربي أن البعض يعتقدها مجرد موهبة فطرية فقط، ويمكن ممارستها بتلقائية. وصحيح أنه في البدايات مارس كثيرين الإدارة التلقائية ونجحوا نجاحاً كبيراً ومنهم أسماء شهيرة في عالمنا العربي .. لكن ذلك كان قبل عقود مضت ويمكن اعتباره استثناء .. أما الإدارة الحديثة فقد أصبحت تعتمد على العلم بنسبة أكثر من الاعتماد على الموهبة الفطرية. فلم يكن في إمكان اليابان – كمثال – أن تحرز تقدمها الذي يصفه البعض بالمعجزة التكنولوجية والإنتاجية، بدون اعتمادها على الأساليب العلمية الحديثة مثل إدارة الجودة الكلية وإدارة بحوث العمليات، ومثال آخر يتمثل في تفوق الشركات متعددة الجنسيات أو عابرة القارات، في التأثير على مجريات أمور العالم، من خلال الحصول على أكبر وأحدث أنواع المعرفة والمعلومات وتوظيفها في الزمان والمكان المناسبين.

ونجد أيضاً أن الإدارة قد نجحت في "تسريع" التقارب بين الفكر والعلم والعمل، وتمكين كل منهم من إعادة تشكيل الآخر تلقائياً. كما ترتكز الإدارة على الاستثمار المعرفي واستخدام القدرات الذهنية للإنسان العادي كمصدر غير محدود للابتكار والإبداع المؤسسي والتقدم المجتمعي، مع تقليل الفاقد، وتعظيم الفائدة.

وتتميز الإدارة على غيرها من الأفكار، باستعدادها الدائم لإعادة التفكير، والتحرر من السلبيات والتجويد والتغيير وسرعة الاتصالات والاستجابات المعرفية والمكانية والمنظومية.

وهذا يعني أن الإدارة أصبحت قضية مصيرية، وخاصة بالنسبة للدول النامية التي تعيش وسط سباق حضاري محموم، كما أنها أصبحت هي الجسر الوحيد أمام دولنا لتخطي الفجوة الآخذة في الاتساع بين المتقدمين والمتخلفين.

وهكذا نجد الإدارة الحديثة العلمية المتطورة هي المعادلة الصعبة والحتمية التي ينبغي على الدول النامية أن تحلها بوسائل شتى وبإمكانات لم توظفها بعد.

وعلى الصعيد العلمي تبذل المنظمة العربية للتنمية الإدارية جهوداً كبيرة ومضنية للنهوض بواقـع الإدارة العربية وتنميتها من خلال المؤتمرات والندوات العلمية والاجتماعات واللقاءات المهنيـة التـي تعقـدها فـي العواصم والمدن العربية، وكذلك البحوث والدراسات التي تجريها والإصدارات العلمية التي تنتجها دعمًا للفكر

والثقافة الإدارية العربية. وبهذا تلعب المنظمة دورًا كبيراً هو موضع تقدير من كل الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري العربي من خلال أنشطتها المختلفة والمتعددة.

أبرز سمات الإدارة العربية:

مع ضرورة تأكيد وجود التفاوت النسبي بين الدول العربية في مدى توافر سمات الإدارة العربية، فإن أبرز هذه السمات والخصائص يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1- غياب التخطيط المؤسسي، واعتماد التخطيط على الشخصية والمبادرة الفردية دون متابعة لخطط العمل المتواترة في الخطط المركزية (إن وجدت).

2- كثرة القوانين والتشريعات المعمول بها والتعديلات الجارية عليها. وهذا يشكل تحديًا كبيراً وقيداً على حرية تصرف القادة الإداريين وحركتهم، إضافة إلى قصور مواد بعض التشريعات والقوانين التي تحكم علاقات العمل الإداري (مثل تنظيم سوق العمل، سياسة الأجور، الأمن الصناعي، وتخطيط القوى العاملة).

3- الميل الشديد لاقتناء وسائل التقنية الحديثة.

4- بطء تأقلم الجهاز الإداري مع تطورات التقنية المادية، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى إنتاجية المؤسسات والأفراد كمًا ونوعًا.

5- غلبة تسييس الإدارة في بعض الدول العربية على حساب معايير الكفاءة والاختصاص وغلبة الوساطات والنظرة العشائرية والوجاهات لدول أخرى.

6- التضخم الوظيفي في معظم الوحدات، وتبني سياسة التوظيف الاجتماعي، وما يعنيها من بطالة مقنعة، وتكلفة اقتصادية مرتفعة.

7- مركزية اتخاذ القرارات جغرافيًا ووظيفيًا وقياديًا، وضعف وضوح خطط السلطة والاتصال.

8- من منطلق ثقافة المجتمع العربي يتميز العمل الإداري بالجماعية Groupism بدلاً من الفردية Individualism، وعلاقة تلك الإيجابية في إمكانية تطبيق بعض النماذج المعاصرة مثل فرق العمل بمختلف أشكالها وأنواعها.

موقع النموذج العربي في الإدارة بين النماذج الإدارية الحديثة في العالم:

إن المتتبع لنماذج الإدارة في العالم العربي لا يستطيع أن يستخلص نموذجًا محدد المعالم تتصف به الإدارة العربية، وكل ما نراه تطبيقات مبتورة لنظريات ونماذج عربية هنا وهناك تعتمد في تطبيقها على اجتهادات فردية

لشخصيات نالت تعليمها في الدول الغربية وجذبتها النماذج المطبقة فيها وحاولوا تطبيقها في بيئة لا تتوافر فيها مقومات التطبيق. وهذه الأنواع من التنميط لا ترقى إلى إيجاد نموذج إداري عربي بل هي تمثل أنماطًا لممارسات مختلفة ولثقافات متعددة تحاول شرح فكر وممارسة الإدارة العربية على ضوئها ومستهدية بها.

وإيمانًا من المنظمة العربية للتنمية الإدارية بأهمية توافر نموذج عربي متكامل يمكن تطبيقه بلا تحديات أو قيود معرقلة، تحاول المنظمة بناء هذا النموذج الذي ينطلق من التراث العربي الإسلامي وتأصيل هذا الفكر ومزاوجته مع التوظيفات المعاصرة لهذا التراث. وهذا يعني أن للتراث العربي الإسلامي نماذج متعددة واضحة المعالم: نماذج إدارية في القيادة، في الحوافز، في تقييم الأداء، في المساءلة .. إلخ، لكن المطلوب هو صهر كل هذه الجزئيات في نموذج متكامل. ولعل مؤتمر "البحوث الإدارية من منظور الفكر العربي الإسلامي: التأصيل والتوظيفات المعاصرة الذي عقد في فبراير 2004 هو التظاهرة العلمية المأمول منها أن ترسم معالم هذا النموذج ومحاولة تطويره، بهدف إبرازه بصورة تتوافق مع الثقافة العربية الإسلامية ومناخ العمل الإداري في الوطن العربي.

ولا شك أن نجاح الدول العربية في الولوج إلى عصر العولمة يتطلب إصلاحات جذرية في مجال الإدارة. وقد قطعت الدول العربية شوطًا كبيراً واتخذت خطوات جادة وسريعة في إصلاح الإدارة العربية للولوج إلى عصر العولمة، والعمل على تغيير استراتيجية التخطيط وبرامج عملها، والعمل على وضع خطط استراتيجية تنموية طويلة المدى وفقًا للاتجاهات الدولية الحديثة في مجال العولمة. لقد بدأت الدول العربية تعطي اهتمامًا خاصًا للمعلومات ودورها في الإدارة ولتكنولوجيا الاتصالات، باعتبار ذلك وسيلة مهمة في تفعيل الإدارة. كذلك اهتمت الدول العربية بالحكومة الإلكترونية بوصفها أداة فعالة لخدمة المواطن وتقديم خدمات بأقل تكلفة، كما واكبت الدول العربية نهضة التجارة الإلكترونية التي تمارسها مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص.

ولقد أشار تقرير الأمم المتحدة الخاص بمدى جاهزية الدول لتطبيقات الحكومة الإلكترونية الموجهة إلى القطاع العام العالمي لعام 2003 بأن بعض الدول العربية حققت ترتيبًا جيدًا بالنسبة للمكانة الدولية بين دول العالم المشاركة والبالغ عددهم 173 دولة. حيث احتلت الإمارات العربية المتحدة المركز الـ 38، ومملكة البحرين الـ 46، والمملكة الأردنية الهاشمية الـ 63، والجمهورية اللبنانية الـ 69. وهذه دلائل تشير إلى أن العرب قد شرعوا بالفعل في بعض الخطوات الأولية نحو عصر العولمة عن طريق التطوير والإصلاح الإداري.

إسهامات المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مجال الإصلاح الإداري للأجهزة الإدارية العربية:

تلعب المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوراً كبيراً هو موضع تقدير كل الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري، حيث تقوم على سبيل المثال لا الحصر بتقديم الأنشطة التالية:

- عقد اجتماع سنوي لقيادات أجهزة التطوير والإصلاح الإداري.
- نشر الممارسات الإدارية الناجحة في الدول العربية من خلال تقديم لقاءات لقيادات الخدمة المدنية والمختصين بالإصلاح الإداري كي تستفيد الدول من تجاربها.
- عقد الملتقيات العلمية والمهنية المتخصصة في التطوير والإصلاح الإداري مثل "ملتقى تحديث القطاع العام في الوطن العربي"، وتعميم توصيات الملتقى على وزراء التنمية الإدارية.
- إصدار سلسلة من الكتب الخاصة بالإصلاح والتطوير الإداري، مثل كتاب "تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في الوطن العربي"، وكتاب "التطوير الإداري في الوطن العربي: حالات تطبيقية"، وكتاب "تجارب عربية في الخصخصة"، وكتاب "دليل التأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة"، وكتاب "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، وغير ذلك من الإصدارات التي تخدم التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.

التحديات التي سيواجهها المدير العربي في العقدين القادمين؟

يمكن اعتبار النقاط التالية من أبرز التحديات التي سيواجهها المدير العربي في العقدين القادمين:

1- تكنولوجيا المعلومات والتغير السريع الحاصل فيها، وضرورة مواكبة تقنياتها والتكيف مع إفرازاتها.

2- تغير هيكلية السوق العالمية، وظهور ما يسمى بالمنظمة الاعتبارية Virtual Organization وضرورة الاستفادة من مزاياها والفرص والتهديدات التي تحملها.

3- تغير وجه المنافسة، وظهور التحالفات والتكتلات لفتح أسواق أكبر ولتقليل التكاليف وزيادة الأرباح. وضرورة فهم طبيعة العصر لتحقيق الربح الذي لا يتم من خلال الإنتاج الكبير بل من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه بمتطلبات المستهلك.

4- ارتفاع قيمة العلم والمعرفة باعتبارها عاملاً مهمًا من عوامل الإنتاج.

5- يعتبر نمط توظيف الأفراد، وما يستتبع ذلك من هندسة العلميات، وتصغير المنظمات وإعادة هيكلة المنظمات.

6- سرعة معدل التغير الاجتماعي وزيادة حدة التنافس في عولمة الاقتصاد.

7- التغير التقني والتكنولوجي الذي سوف يغير طبيعة العمل والعمالة والانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي مما يزيد في تعقيد البيئة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.

8- التعامل مع الثقافات المختلفة الحكومية للمزيج الثقافي الدول والتكيف معها، وذلك لتقارب الدول بعضها مع بعض وقيام مشاريع عملاقة وصناعية مشتركة مما يؤدي إلى العمل في بيئات إدارية وثقافية مختلفة.

أدبيات الإدارة العربية:

لا تعاني الإدارة العربية شحًا في الأدبيات النظرية من حيث الكم، حيث الكتابات غزيرة ومتدفقة في مختلف أنحاء الوطن العربي، إلا أن تلك الكتابات الكثيرة تعاني قصوراً واضحًا في الأصالة، حيث إن معظمها مأخوذ عن نظريات بدأها الغرب وتمت ترجمتها وتحويرها. ولكن تعاني الإدارة العربية بشكل ملحوظ من عجز شديد في الأدبيات التطبيقية والممارسات العملية، مما عمل علي قيام المنظمة العربية للتنمية الإدارية بإصدار عدد من البحوث والدراسات القطرية في الوطن العربي، تناولت العديد من موضوعات ومحاور الإدارة والتنمية الإدارية، بالإضافة إلى قيام المنظمة بالاهتمام بتأصيل الإدارة العربية، حيث قامت بإصدار "موسوعة الإدارة العربيةالإسلامية" وهي موسوعة متخصصة تقع في سبعة مجلدات وأكثر من أربعة آلاف وخمسمائة صفحة، هي الأولى من نوعها في العالم العربي في، وتناولت التطور التاريخي للإدارة العربية الإسلامية منذ القرن الأول الهجري وحتى القرن الثالث عشر الهجري، بهدف توفير مصدر علمي لوضع مفاهيم أو نظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتسهم في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج تطبيقية إدارية جديدة. كما هدفت الموسوعة أيضًا إلى إثراء الفكر الإداري العربي الإسلامي بمفاهيم ومبادئ وممارسات تواكب الإدارة العلمية الحديثة.

حركة نشر الكتاب الإداري العربي:

على الرغم من أن الإدارة علم يرتبط به كثير من العلوم مثل الاقتصاد والتاريخ والسياسة والعلوم الطبيعية وغيرها، فإنها علم حديث. وأرى أن الإدارة في عالمنا العربي تعاني الكثير من العثرات – فقد رزحت الدول العربية تحت الاستعمار لسنوات طويلة. وبعد أن تحررت سيطرة الاستعمار اقتبست ما أنتجته الحضارة الغربية من نظريات ومفاهيم وأفكار في شتى فروع العلم والمعرفة ومنها الإدارة. ولقد سيطرت اللغة الفرنسية على دول المغرب العربي واللغة الإنجليزية على دول المشرق.

كل ذلك تمثل سلبًا على مستوى الثقافة العربي بشكل عام، وبالتالي على مستوى الكتاب الإداري، ويعاني مستوى الكتاب الإداري العربي عدة مشكلات، منها:

1- افتقار الباحث العربي في كثير من الأحيان إلى مناخ التفكير العلمي السليم، وبالتالي افتقاره إلى الأسلوب العلمي في التفكير والتحليل والاستنتاج.

2- يفتقد الباحث العربي المناخ الإبداعي حيث يتبنى في كثير من الأحيان أفكار الغير ونقلها دون ذكر مصدرها أو يلجأ إلى الترجمة المتواضعة. ولا تشجعه أو تحفزه البيئة المحيطة به بمؤثراتها المادية والثقافية والسياسية على البحث والتأليف.

3- ضعف الإمكانات المادية التي تساعد على الارتقاء بمستوى البحث العلمي بشكل عام وبالتالي مستوى الكتاب الإداري العربي.

4- نقص أو تدني مصادر المعرفة العربية ونقص الأدوات البحثية اللازمة، فلا تزال قواعد البيانات ومصادر المعلومات في مستوى متواضع.

ومستوى الكتاب الإداري العربي – شأنه شأن أي كتاب في أي مجال علمي آخر – هو وليد المناخ العلمي والثقافي والتعليمي السائد في كل مجتمع، وكذلك نتاج الظروف والمشكلات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية السائدة في هذا المجتمع.

كما أن حركة النشر للكتاب العربي بصفة عامة وليس فقط الكتاب الإداري تعاني في مجتمعاتنا العربية النامية مشكلة غياب الرؤية الواضحة والوعي الكافي بضرورة وأهمية تنمية الفكر الإداري باعتبار ذلك دعامة مهمة للارتقاء وتنمية جميع قطاعات المجتمع المختلفة، والتي تقوم أساساً على رؤية وفكر إداري واع ومنظم. إضافة إلى ذلك فإن الكتاب العربي لا يتم تشجيعه ونشره بغرض ربطه بأهداف التنمية الشاملة في جميع القطاعات في الدول العربية. مما يؤدي إلى تقليص القطاعات المهتمة به.

ويحجم الكثير من الناشرين عن نشر الكتاب الإداري، حيث إن المهتمين قليلون، وبالتالي فإن النشر لا يحقق الربح المادي المرجو من خلاله. ونظراً لتدني مستوى الدعم المادي والإمكانيات المادية في كثير من الدول العربية يعجز المؤلف عن نشر كتابه بنفسه. كما تنأى كثير من المؤسسات التعليمية والجامعات والهيئات العلمية الخاصة عن نشر هذا النوع من الكتب.

تواصل الكتاب الإداري بين المشرق العربي ومغربه:

هناك فجوة بين المشرق العربي ومغربه في مجال الكتاب الإداري، حيث يميل المغرب العربي بصفة عامة في ثقافته إلى اتباع المدرسة الفرنسية، وهذا ينطبق على الإدارة وفروعها، في حين يتبع المشرق العربي المدرسة الإنجليزية والأمريكية (فيما عدا لبنان).

وتحاول المنظمة العربية للتنمية الإدارية في هذا المجال التوجه باستمرار نحو دول المغرب العربي لربطه بالمشرق العربي من خلال الدعوة المستمرة لأساتذة الإدارة في تونس والمغرب وموريتانيا والجماهيرية الليبية والجزائر لحضور المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية التي تعقدها المنظمة في العلوم الإدارية، لنقل خبراتهم وتجاربهم، وحتى يستفيد الآخرون منهم. هذا بالإضافة إلى تنظيم وعقد مؤتمرات في هذه الدول.

وعلى صعيد آخر أصدرت المنظمة "معجم مصطلحات الإدارة العربية" وهو معجم ثلاثي اللغة (عربي – فرنسي – إنجليزي) بعد أن لاحظت المنظمة الاختلاف والتباين الواضحين في استخدام المصطلحات الإدارية بين مختلف البلدان العربية، ولهذا نرى أن هذا المعجم سوف يسهم كثيراً في توحيد المصطلحات الإدارية المستخدمة في مختلف الدول العربية.

التعليم الإداري العربي:

رغم المخرجات الهائلة لكليات الإدارة العربية والغربية من المتخصصين والأكاديميين بمختلف الدرجات العلمية. فمازال الواقع الإداري العربي يعيش أزمة إدارة، ويثير هذا الزخم تساؤلاً أساسيًا حول الأهداف المنشودة من الكليات الإدارية في الوطن العربي. هل الكليات الإدارية تدرس في أروقتها المواد الإدارية من منظور الحفظ والتلقي أو حل المشكلات وتبني الأساليب التحليلية والاستنتاجية؟ فالكوادر الأكاديمية الموجودة في السوق حاليًا هي مخرجات هذا التعليم. ولميل التعليم الجامعي في أغلب كليات العلوم الإدارية في الوطن العربي إلى أسلوب الحفظ والتلقي، فإن مخرجات التعليم لا تفي بالغرض المطلوب في عهد وعصر العولمة التي تبنى على أساس الأساليب التحليلية والاستنتاجية وحل المشكلات.

لذا فإننا نجد اختلالاً كبيراً بين مخرجات التعليم ومتطلبات السوق، مما يجعل الخريج غير صالح للعمل في البيئة الجديدة المتغيرة الموجهة إلى التحليل والاستنتاج، والذين درسوا في المدارس الغربية ورجعوا إلى بلادهم لا يستطيعون تغيير الأساليب الدراسية بسرعة كبيرة تواكب سرعة التغير في المجتمع الاقتصادي العربي، إما بسبب عدم وجود القدرة المالية أو بسبب الأنظمة والقوانين الحاكمة للتعليم الجامعي الموحد والمركز والمقنن بلوائح تنظيمية لكل صغيرة وكبيرة على مستوى الدولة مما تسبب في قتل الإبداع والتجديد في مجال التعليم الجامعي وتحويل الجامعات إلى مدارس ثانوية. لذا يصبح النظام المركزي عقبة أمام التطور لما يترتب عليه من قيود تعوق الحركة وتمنع المبادرة. وتبعد مشاركة الناس والقطاعات المحلية بالاهتمام بالتعليم.

ويجب أن تتحول سريعًا أساليب التدريس والبحث في المدارس والكليات والجامعات إلى مراكز تعلم بحيث يتعلم الطالب كيف يفكر، وكيف يعلم نفسه بنفسه، وكيف يعلم غيره لكي يصبح التعليم نشاطًا مجتمعياً شاملاً لكل الأفراد والمؤسسات. وهذا بدوره يقلنا إلى التركيز على التعلم مدى الحياة واستمرارية اكتساب المعرفة والمهارات المناسبة لكي يسهل التعامل مع المستجدات الجديدة في البيئة.

مجلـــة السـودان لـــلإدارة والتنميـة



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

اكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

بحوث باللغة العربية

أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي
دراسة حالة: شركة الاتصال الأردنية الحديثة*

د. يحيى سليم ملحم
أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك – الأردن

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول، وعوامل الرضا الوظيفي لموظف القرن الواحد والعشرين على أنه رأس مال بشري جوهري بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها. وستسلط هذه الدراسة الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في منظمات تسودها المنافسة المحمومة، على عكس المنظمات التقليدية التي قد يختلف مناخها التنظيمي تبعاً لحالة الاستقرار السائدة تقليدياً في المنظمات التقليدية.

تكونت عينة الدراسة عشوائياً من (56) موظفًا من العاملين في شركة من شركات الهاتف النقال في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد عمد الباحث إلى تطوير استبانة تألفت من 53 فقرة لدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج الآتية:

1- وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال.

2- وجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية، ورضا العاملين فيها.

3- وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسئولياتهم من ناحية، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين.

4- وجود علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم ومستوى رضا العاملين:

أ- وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على العاملين وطاقاتهم الكامنة من ناحية، ومستوى الرضا لديهم.

* تم تسلم البحث في أغسطس 2005، وقُبل النشر في فبراير 2006.

ب- وجود علاقة سلبية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على الإنتاج، ومستوى الرضا لدى العاملين.

وقد تضمنت الدراسة توصيات مهمة للباحث والمدير في منظمات الأعمال بشكل عام، والمنظمات الخدمية – مثل شركات الاتصال – بشكل خاص، من أهمها:

1- التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي على أنه متغير مهم في إنجاح العملية الإدارية، وذلك لما له من تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. ومن ثم على أداء ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

2- إعادة النظر في نظام المكافآت والتعويضات بطريقة يتم من خلالها زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية، وذلك لأن الانطباع العام تجاه هذا البعد هو انطباع سلبي، حيث يجب دعم الأفراد ماديًا من خلال المكافآت التشجيعية، ومعنويًا من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي لا بد من تطوير هذا البعد نظراً لعلاقته القوية بمستوى الرضا الوظيفي.

3- التركيز على أهمية المناخ التنظيمي الذي يعزز أسس المشاركة وتحمل المسئولية والتمكين والطاقات الكامنة التي تتطلبها منظمات القرن الواحد والعشرين، في ظل بيئة شديدة التغير، وسيطرة حالة عدم الثبات فيها.

المقدمــة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي Organization Climate من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وسلوك الأفراد لا يعمل في معزل عن عوامل بيئة العمل الداخلية في المنظمة، وخاصة في منظمة القرن الواحد والعشرين، حيث الأهمية الخاصة للعنصر البشري، ومجتمع المعرفة، ورأس المال المعرفي، وتمكين العاملين، والمنظمة المتعلمة ومنظمة الفريق، والتنظيمات الأفقية. وهذه بحق ملامح القرن الواحد والعشرين التي تتطلب مناخًا تنظيميًا مختلفاً، وغير تقليدي، ومشجعا للعنصر البشري الذي يعد العنصر الحاسم، والمقوم الفاعل من مقومات المنظمات المعاصرة في عهد الثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية التي نحياها في زماننا هذا (Drucker 1989; Nonaka and Takeuchi, 1995; Davenport, 2001).

وبالرغم من الاهتمام الذي يناله موضوع المناخ التنظيمي في أغلب الدراسات والمقالات الأجنبية وكذلك العربية، لكنه لا يزال بحاجة إلى استكشاف ومزيد من البحث والتحريات الأكاديمية، وخاصة إذا ما أخذنا بالاعتبار مستجدات القرن الجديد وأبعاده التنظيمية المعاصرة. وقد انتشر مؤخرًا موضوع المناخ التنظيمي في الدراسات العربية، لا سيما السلوكية منها (سليمان، 1987). وتزداد أيضًا أهمية المناخ التنظيمي ودوره المباشر في التأثير على سير العمل وعلى أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، حيث إن المناخ التنظيمي الصحي

يوفر للعاملين فرصاً للتطور الذاتي، لكنه يشكل تحديًا للأفراد، من خلال إتاحة المجال لهم لاستعمال العقل والإبداع. وتكاد تتميز أهمية المناخ التنظيمي في القرن الواحد والعشرين في مواجهة التطورات والتغيرات البيئية والتنافسية والتكنولوجية التي تتطلب مناخًا مناسبًا للإبداع والتجديد والتطوير؛ لأن المناخات غير المناسبة أصبحت تُفقد منظمات الأعمال قدرتها التنافسية وتفوقها أمام المنافسين. فالعنصر البشري وما توفر له المنظمة من مناخ محفز يعد المفتاح الأساس لتفوق ونهوض المنظمات وتحقيقها للميزة التنافسية – التي يناضل الجميع للوصول إليها – من خلال أفرادها وطاقاتهم الكامنة.

تجدر الإشارة – أيضًا – إلى أن المكتبة العربية تكاد تفتقر إلى دراسات مستفيضة تبحث في موضوع الرضا الوظيفي للعاملين، وخاصة عندما نأخذ المناخ التنظيمي بالحسبان[1]. وبالرغم من كثرة الدراسات الغربية، فإننا لا نستطيع توظيفها ونتائجها في بيئات أخرى، مثل البيئة العربية بسبب الاختلافات الثقافية والحضارية التي تؤثر بدورها على مواقف الموظفين ومدى رضاهم (التويجري، 1999).

مشكلة الدراسة:

ينبغي أن يكون هناك دور للمناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي يساهم بدوره في تحقيق نتائج مناسبة لمنظمات الأعمال من حيث الربحية وتحقيق إيرادات جيدة، ومن حيث الرضا الوظيفي (Schneider, 1993) كما يعد المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة والرضا الوظيفي فيها جانبين مهمين جديرين بالدراسة، (Shammari, 1992)، والهيتي ويونس (1987)، والصرايرة ومقدادي (2002) حيث إن معظم الدراسات التي أجريت في العالم العربي عامة وفي الأردن خاصة تناولت أحد الجانبين فقط، إما المناخ التنظيمي أو الرضا عن العمل، ولم يتم تناول الجانبين معاً إلا في عدد محدود جدا من الدراسات[2]. ولذلك يرى الباحث ضرورة القيام بدراستها والكشف عنهما لتتحدد المشكلة في محاولة استكشاف طبيعة المناخ التنظيمي في أحد شركات الاتصال الرائدة في الأردن ومحاولة استطلاع آراء العاملين حول مستويات الرضا الوظيفي لديهم وربط العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي في المنظمة.

فهل هناك دور وأثر للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟. هذا ما ستحاول هذه الدراسة استكشافه والتأكيد عليه من خلال أهمية هذه الدراسة في شركات الاتصال الحديثة.

---

(1) هناك نقص واضح في الدراسات الميدانية الأصيلة، ولا يمكننا في هذا المقام الاعتماد أكاديمياً على رسائل الماجستير غير المنشورة والكثيرة – على أهميتها – في هذا الإطار، إضافة إلى الكثير من أبحاث الطلبة في الدراسات العليا والأبحاث غير الرصينة.

(2) Shammari, M. (1992) ،"Organization Climate", Leadership and Organizational Development Journal, Vol 13 (6).

أهمية الدراسة:

هناك العديد من الدراسات الجوهرية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي من زوايا وأبعاد متعددة. ولكن هذه الدراسات تركت الباب مفتوحًا في مجال المناخ التنظيمي وتجاهلت علاقته برضا العاملين، على الرغم من أهمية هذا الموضوع وحساسيته تجاه نتائج أداء العاملين ممن قد يتمتعون بمستويات رضا عالية، وخاصة عند الأخذ بعين الاعتبار بعض المفاهيم الإدارية والتنظيمية المعاصرة في المناخ التنظيمي التي تم إغفالها في الكثير من الدراسات السابقة.

من هنا، تكمن أهمية الدراسة من واقع المساهمة النوعية التي ستحاول تقديمها على الصعيدين العملي والبحثي معاً. فسوف تسهم هذه الدراسة بربط العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في منظمات رائدة وحديثة في مجال خدمة الهاتف النقال في دولة مثل الأردن، وسوف تحاول بذلك سد فراغ في البحث العلمي، وسوف تعمل على استثارة الباحثين لتناول هذا الموضوع من محاور ومنافذ متعددة، من أجل إثراء البحث العلمي في هذا المجال، لينعكس على ممارسات المديرين في منظمات الأعمال مما يؤدي إلى الاهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة، ورصد آثارها المترتبة على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي وآثار الرضا الوظيفي الممتدة، وضمن مفاهيم معاصرة مثل: تمكين العاملين (Employee Empowerment)، وتوفير المناخ الداعم لمجتمع المعرفة وعامل المعرفة (Knowledge Workers)، ورأس المال البشري والفكري.

أهداف الدراسة:

1- توضيح ماهية المناخ التنظيمي وأبعاده السائدة في شركة من شركات الهاتف المحمول.

2- تسليط الضوء على جانب الرضا الوظيفي في تلك الشركة.

3- استكشاف العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي وأبعاده، بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

4- تقديم توصيات تغني المعرفة البحثية والعملية في جوانب الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، وخاصة في قطاع الاتصال الحديث الذي يواجه حالة من عدم التأكد، وحاجة لاستشعار متغيرات مفاهيمية حديثة في موضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تأخذ في الاعتبار مستجدات القرن وتحدياته المعاصرة.

5- معرفة العوامل التي قد تسهم في إيجاد مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي كخطوة أولى قبل اتخاذ أي إجراء في معالجة المستوى المتدني للرضا الوظيفي.

6- وفتح الباب لدراسات ممتدة من الممكن التوصل من خلالها إلى منهج علمي قد يسهم في إثراء النظرية المتعلقة بموضوع البحث وعدم ترك ثغرات أكاديمية أو معرفية في هذا المجال.

فرضيات الدراسة:

تنبع فرضيات الدراسة من هدف الدراسة في تحديد نوعية العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في شركة لخدمات الهاتف النقال في الأردن، ولأن هذه الدراسة اعتمدت مجموعة من الأبعاد لتعبر عن المناخ التنظيمي، فإن الفرضيات تقوم على الربط بين هذه الأبعاد وعامل الرضا الوظيفي كوسيلة لتحقيق غاية وهدف هذه الدراسة. كما أن هذه الفرضيات قد تمت صياغتها بعد دراسة مستفيضة لأدبيات المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي التي سيتم توضيحها في الإطار النظري والدراسات السابقة (انظر مثلاً Wallace, 1999 and Kangis *et al.*, 2000)، ولذلك فقد كانت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة إيجابية بين المرونة التي تمتاز بها الشركة، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة إيجابية بين مستوى التمكين والمسئولية التي يتحملها الأفراد، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية بين عدالة نظام المكافآت في الشركة، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف، وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة إيجابية بين درجة ولاء وحدات العمل وتكاملها، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

الفرضية السادسة:

توجد علاقة إيجابية بين أسلوب الإدارة المستخدم، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

الفرضية السابعة:

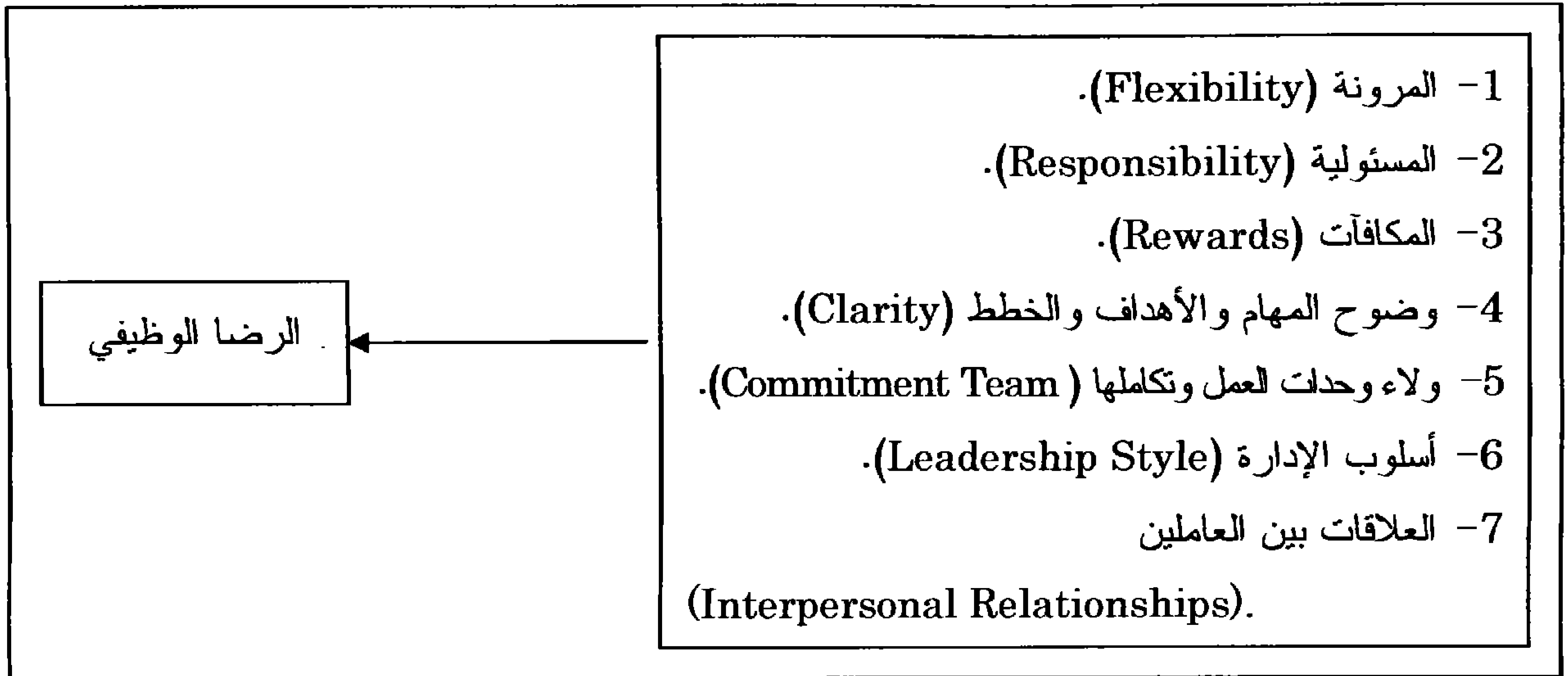
توجد علاقة إيجابية بين طبيعة العلاقات بين العاملين، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

الفرضية الثامنة:

توجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

متغيرات الدراسة:

يمثل الشكل الآتي متغيرات الدراسة:



أبعاد المناخ التنظيمي

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة الممكنة بين المناخ التنظيمي السائد في شركة من شركات الهاتف النقال في الأردن ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها، لذلك سيقوم الباحث بتقعيد دراسته على أساس من أدبيات البحث والدراسات السابقة في كل من البيئة الغربية من دراسات أجنبية، والبيئة العربية من دراسات باللغة العربية. والبداية من شرح للمناخ التنظيمي وماهيته:

أولاً- المناخ التنظيمي وماهيته:

لقد صدر الكثير من الدراسات والأبحاث منذ عقود طويلة في مجال المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة في المنظمات الغربية والعربية على حد سواء. وعلى الرغم من ذلك، فإن المتتبع للموضوع والمفاهيم ذات العلاقة والتعريفات المختلفة يرى حتى الآن قصوراً ونقصاً واضحاً في الإلمام في الموضوع، وعدم وجود نوع من

الإجماع على تعريف محدد ومفهوم واضح متفق عليه للمناخ التنظيمي في منظمات الأعمال. فمنهم من يستعمل مصطلح المناخ الإداري (Managerial Climate)، ومنهم من يستعمل مصطلح المناخ السيكولوجي (Psychological Climate)، وهو يعني المناخ الذي يتهيأ للفرد، وبموجبه يستطيع ممارسة المهنة أو العمل بفاعلية، وذلك بقدر ملاءمة المناخ لرغبات وحاجات الفرد (الهيتي ويونس، 1987).

كما ينظر البعض للمناخ التنظيمي على أنه قياس لمدى ملاءمة المنظمة للأوضاع النفسية للعاملين فيها (Payne and Pugh, 1976)، كما أنه يمثل إدراك الأفراد للأحداث والظروف والعوامل والمتغيرات المختلفة في المنظمة (Ekvakk, 1987)، وهو الأسلوب المستخدم لتشخيص المشكلات التي تحدث داخل نطاق المنظمة (Toulson *et al.*, 1994)، وذلك بسبب اختلاف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم، فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية، والقيم الحيادية، إلى تلك التي تعاكس الأهداف التنظيمية (الفريوتي، 2000).

كما تم تعريف المناخ التنظيمي على أنه شيء غير ملموس يبين اتجاهات العاملين واتجاه العمل والتنظيم، من خلال التعرف على اتجاهات الأفراد (الصباغ، 1980). كذلك هناك التعريف الذي قدمه كامبل ودانيت ولولر وويك، والذي يرون فيه أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة، وهم يرون أن المناخ التنظيمي للأفراد يأخذ شكل مجموعة التوقعات المرتبطة بسلوكهم (Campbell, *et al.*, 1970). وعرف المناخ التنظيمي على أنه خصائص المنظمة الثابتة نسبيًا، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، والتي تمثل إدراك الأفراد الجماعي للمنظمة والأبعاد السائدة فيها، مثل الثقة والاستقلالية والدعم والإبداع والعدالة، وهذه الخصائص تنتج عن تفاعل الأفراد بعضهم مع بعض، وتستخدم كأساس في تفسير المواقف وتحليلها، وهي تعكس المعايير والسلوكيات السائدة والتي تُعدُّ جزءاً من ثقافة المنظمة، وهذه الخصائص تؤثر بطبيعة الحال على سلوك الأفراد (Moran and Volkwein, 1992). ومن التعريفات الحديثة نسبياً للمناخ التنظيمي تعريف بول وزملائه (Carl and Paul, 2001)، على أنه مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها، والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم.

على أي حال، هناك العديد من التعريفات المتشابهة والمختلفة التي لا يتسع المجال لسردها في هذه الدراسة والتي يمكن للقارئ الرجوع إليها بسهولة في أدبيات المناخ التنظيمي. ويرى الباحث من خلال قراءة تحليلية للتعريفات السابقة وللتعريفات الأخرى في أدبيات الموضوع والتي لم يتمكن الباحث من عرضها هنا – أن مجمل هذه التعريفات قد يفضي إلى تعريف جامع لها، وهو أن المناخ التنظيمي يتمثل في مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة والتي يمكن إدراكها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها

الداخلية (العاملين) والخارجية (الزبائن والموردين مثلاً)، وأن هذا الخصائص تؤثر على سلوك الآخرين (العاملين مثلاً)، بناء على إدراكهم لهذا الخصائص، وليس من الضروري أن يكون هذا الإدراك يمثل ما هو كائن بالفعل، بل يمثل ما يدركه هؤلاء العاملون.

أما أبعاد المناخ التنظيمي التي تم استخلاصها من خلال أدبيات الموضوع والتي ستُعتمد في هذه الدراسة، وتعريفاتها الإجرائية فهي الآتي:

1- **المرونة:** التعبير عن قدرة المنظمة في الاستجابة للظروف المتغيرة والأحداث غير المتوقعة، وقدرتها على التفاعل المرن مع البيئة الخارجية في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها عن طريق التعاون بين الأفراد في المنظمة من خلال الثقة والعمل الجماعي.

2- **المسئولية:** مدى شعور وإدراك الفرد بأنه مسئول عن نفسه وعن قراراته وعن نتائج الأداء المطلوبة منه، وهذا يعبر عن خطوة في اتجاه تمكين العاملين وإحساسهم بروح المبادرة وتحمل المخاطرة.

3- **المكافآت:** يعبر هذا البُعد عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل مرتبط بالأداء وشعورهم بأن التركيز على جانب المكافآت أكثر من جانب العقوبة، ويشمل هذا البعد الراتب، والتقدير الشخصي، والتطور المهني والترقيات.

4- **وضوح الأهداف:** يشير هذا البعد إلى وجود درجة من الوضوح وعدم الغموض في الأهداف، إضافة إلى واقعيتها وتكامل الأهداف الفرعية في سبيل تحقيق الأهداف الكلية، وهذا يتطلب أيضًا وجود نظام اتصال جيد داخل المنظمة.

5- **ولاء وحدات العمل وتكاملها:** يعبر هذا البُعد عن مدى تعاون وتواصل وحدات العمل وتكامل أدائها، بعضها مع بعض، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ككل، حيث تشعر كل وحدة بالانتماء إلى تنظيم فعال.

6- **أسلوب الإدارة:** مدى تشجيع الأفراد لطرح التساؤلات، واستعداد مستويات الإدارة العليا لسماع وجهات النظر المختلفة، ومدى استعداد القيادة لتوزيع السلطة ومشاركة الجميع في النفوذ والصلاحيات وتمكين العاملين.

7- **العلاقات بين العاملين:** مدى جودة العلاقات التي تربط بين العاملين، ومقدار الصداقة التي نشأت بينهم، إضافة إلى العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.

هذه الأبعاد تم استخلاصها لتتناسب مع هذه الدراسة، من خلال عدد من العلماء الذين اعتمدوا بعضًا من هذه الأبعاد، ومنهم من تضمنت دراساته في المناخ التنظيمي أكثر من بعد من الأبعاد السابقة، مثل "لتون" و"سترنجر" (Litwin and Stringer, 1968) حيث شمل المناخ التنظيمي في دراساتهم بعض الأبعاد التالية مثل: المسئولية والانتماء والمكافأة والوضوح في معايير الأداء وغيرها من المعايير.

وكذلك "والاس" و"كانجز" (Wallace, 1999; Kangis *et al.*, 2000) اللذين توصلا إلى الأبعاد الآتية: الدعم القيادي، وتعاون الفريق، والثقة، والتحدي الجماعي، والاحتراف، وغيرها من الأبعاد. وقد اعتمد الباحث الأبعاد السابقة لأنها الأكثر تكراراً واستخداماً من خلال الدراسات الرصينة في أدبيات المناخ التنظيمي. وهي – أيضًا – تعطي صورة أكثر وضوحاً عن مناخ وبيئة العمل، وهذا ربما يفسر سبب تكرارها في أكثر الدراسات السابقة، وخاصة القوية منها. كما أنها تشمل بين ثناياها كل الجوانب ذات العلاقة ببيئة العمل والتي يمكن أن تعبر عن مدى رضا العاملين.

الرضا الوظيفي وماهيته:

الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فتستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم في مجالات الوظيفة وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (عبد الخالق، 1982). وقد عرف عمر (2000) الرضا الوظيفي بأنه اتجاهات الفرد ومشاعره نحو عمله ومكوناته. أما وار وزملاؤه (Warr *et al.*, 1979) فقد عرفوا الرضا الوظيفي بأنه المستوى الذي يقوم الشخص بإبدائه ليدل على رضاه عن العوامل أو المكونات الداخلية أو الخارجية لوظيفته.

ويعرف البعض الرضا الوظيفي بأنه موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه ويكون نتيجة لإدراكه لعمله، لذا فإن الرضا الوظيفي ينشأ عن جوانب وظيفية متعددة مثل الراتب وفرص الترقية والرئيس وزملاء العمل، وكذلك محيط العمل (التويجري، 1999). ويرى شلول (1999) نظرة مشابهة لما جاء به التويجري من حيث إنه شعور نفسي بالقناعة والسرور والارتياح الذي قد يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل (رؤساء وزملاء ومرءوسين) مما قد توفر الوظيفة لصاحبها مزايا مادية ومعنوية وشعوراً بالاستقرار وتطلعًا إلى فرص للترقي والتطور.

وهنالك من يعرف الرضا بأنه شعور بالسرور ناتج عن إدراك الشخص بأن وظيفته تشبع قيمًا مهمة لديه، فالشخص قد يكون راضيًا عن وظيفته عندما يدرك أن ما تحققه له يفوق قيمه الشخصية، وكلما كانت هذه القيم مهمة كان الرضا أكبر (Wagner and Hollenbech, 1992) .. هذا ولا بد من الاعتراف بأن تعريف الرضا الوظيفي مثله مثل تعريف المناخ التنظيمي، لا يحتكم لرأي واحد وتعريف محدد، وإن استعراض الباحث لهذه التعريفات المختلفة وغيرها وتحليل ما بها من أوجه شبه واختلاف قد مكنه من محاولة طرح صيغة توافقية تجمع فيما بين التعريفات المتباينة، مع استبعاد للتعريفات الضعيفة أو ذات المصطلحات المتكررة. فالرضا الوظيفي حالة من المشاعر التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وهي تمثل مدركات وتوقعات ومعتقدات داخلية مخفية أو ضمنية، وقد تظل هذه المشاعر والأحاسيس مستترة داخل الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو من تصرفاته.

من الصعب دراسة الرضا الوظيفي ومعرفة هل الفرد راض أم غير راض. وخاصة في استطلاعات الرأي في الدول العربية أو في الدراسات المسحية التي يسأل فيها الموظفون عن رضاهم الوظيفي، فقد يجيبك الموظف متذمراً من عمله وساخطاً على مديره وغير راضٍ عن بيئة العمل، ولكن قد يكون في داخله غير ذلك تماما، وهذا قد يعود إلى توقعاته التي قد لا تكون مقياساً يدل على رضا العاملين. لذلك ربما تأتي الدراسات الكيفية ودراسة الملاحظة للوقوف على حقيقة رضا العاملين بدلاً من الدراسات الكمية. لذلك هناك عدة طرق لقياس مستوى الرضا الوظيفي مثل طريقة القصة لـــ "هيرزبرج" (Herzberg *et al.* 1967) والتي تقوم على إجراء مقابلات شخصية لأفراد العينة، يقومون من خلالها بسرد أحداث تتعلق بعوامل الرضا والأسباب التي تشعرهم بالرضا أو عدم الرضا. وهنالك طريقة الاستقصاءات التي لجأ لها الباحث في هذه الدراسة لتعذر تطبيق أي من الطرائق الكيفية أو النوعية الأخرى، مثل طريقة المقابلة وطريقة الملاحظة التي تم ذكرها في الوقت الراهن واحتمال تطبيقها في دراسات قادمة (عبدالخالق، 1982).

أبعاد الرضا الوظيفي:

يتضح من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بدراسة رضا العاملين تعدد مفاهيم الرضا، مما يؤكد أن هناك تداخلاً بين مفهوم الرضا الوظيفي مع العديد من المتغيرات التي تتحدد بموجبها درجة الرضا التي يصل إليها الفرد، حيث توصل كل باحث إلى مجموعة من الأبعاد التي يرى أنها تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، بينما يرى (Bavendam, 2000) نقلاً عن (Porter and Lawler, 1968) أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ليس له أبعاد، فإما أن يكون الشخص راضٍ أو غير راضٍ. ولكن لا بد من أنّ هناك عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي كما بينها (Bavendam, 2000) كما يلي:

- توفر الفرص ذات التحدي (Challenging work).
- ضغط العمل (Stress)، ويتناسب عكسياً مع مستوى الرضا الوظيفي.
- أسلوب القيادة (Leadership).
- المكافآت العادلة (Fair Rewards).
- السلطة (Adequate Authority).

من جهة أخرى يؤكد نمر (1993) على عوامل مختلفة تؤثر في الرضا الوظيفي منها: الراتب والترقية والأمن والاحترام والتقدير والإشراف والحرية في العمل والعلاوات والمكافآت. أما الشلول (1999) فقد اعتبر العوامل الآتية لقياس الرضا: الإدارة المباشرة (الإشراف)، والوظيفة نفسها، والأمن، والاستقرار الوظيفي، والنمو المهني، والتقدم الوظيفي، والراتب والحوافز المادية الأخرى.

يلاحظ في هذه العوامل تجاهل نسبي في التركيز على الحوافز المعنوية، مثل تحقيق التميز في العمل والإنجاز والتمكين، حيث أصبحت أدبيات الإدارة المعاصرة – والواقع العملي أيضًا في الكثير من المنظمات المتقدمة – ترتقي بمستويات الرضا، من خلال منح العاملين مزيداً من الحرية والاستقلالية والتمكين في العمل، الأمر الذي قد ينعكس عنه رضا عالٍ يؤدي إلى انتماء داخلي بدلاً من الانتماء الخارجي (Melhem, 2003; 2004; 2005).

أما لأغراض هذه الدراسة وواقعيتها المحلية، فقد تم التعبير عن الرضا الوظيفي بمجموعة من الأسئلة أو الفقرات البالغ عددها 10، والتي تمثل اتجاهات سلوكية لقياس الرضا الوظيفي، من خلال الاستعانة ببعض الاستبيانات، وإجراء التعديلات على فقراتها، بحيث تلائم أهداف هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي بشكل متفرد مثل (الهيتي ويونس، 1987)، ودراسة (العثامنة، 1994)، ودراسة تولسون وزملائه (Toulson *et al.*, 1994)، ودراسة (الذنيبات، 1999)، وأخيراً دراسة (الصرايرة ومقدادي، 2002)، بعنوان: "المناخ التنظيمي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية"، حيث توصل الباحثون إلى وجود تأثير واضح للمستويات الإدارية المختلفة على دوافع العمل للموظفين في هذه المستويات، وأن الموظف كلما ارتقى في السلم الوظيفي، تقل المؤثرات الوظيفية على دوافع العمل لديه، كما يقل أثر الجانب الوظيفي والنفسي والاجتماعي على أدائه، والعكس صحيح. كما توصلوا إلى تأثر المستويات الإدارية الثلاثة بالأجور والحوافز المادية والمعنوية وبالدرجة نفسها.

وهناك الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي مثل دراسة (العمري، 1982)، ودراسة وهبة (Wahba, 1975)، ودراسة (عبد الخالق، 1982)، ودراسة (الهمشري، 1998). حيث توصل الأخير إلى وجود رضا عن العمل لدى العاملين بشكل عام، ولكن بدرجة متوسطة، كما كشفت الدراسة عن بعض مصادر عدم الرضا عن العمل، خاصة فيما يتعلق بالإدارة والحوافز، ولم تظهر علاقة بين الرضا ونوع المؤسسة والجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر. وهنالك أيضًا دراسة (العجمي، 1999) التي توصلت إلى وجود شعور عام بالرضا عن العمل بالنسبة إلى الموظف الكويتي في كلا القطاعين، وبالرغم من ذلك فإن درجة الرضا كانت أكثر ارتفاعاً بالنسبة للعاملين في القطاع الخاص، مقارنة مع القطاع العام في دولة الكويت.

وهناك الدراسة التي قام بها (عمر، 2000) بعنوان الرضا الوظيفي للهيئات في دولة الكويت، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الرضا الوظيفي في اثنتين من الهيئات العامة في الكويت وتحديد الفروق

بينهما، وبيان أثر الخصائص الشخصية أو العوامل الوظيفية على موضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات في درجات الرضا بحسب بيئة العمل وأساليب الإدارة وتوقعات الموظفين من وظائفهم. كما أكدت الدراسة على عدم وجود تأثير للخصائص الشخصية والعوامل الوظيفية على استجابات الرضا بين أفراد العينة فيما عدا تلك المتعلقة بالجنس، حيث كانت الإناث أقل رضا من الذكور.

أما الدراسة التي قام بها سو (Siu, 2002) والتي كانت بعنوان (Predictors of Job Satisfaction and Absenteeism in Two samples of Hong Kong Nurses) فقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي والضغط النفسي على الرضا الوظيفي لعدد من الممرضين في "هونج كونج" إضافة إلى دراسة تأثير العوامل السابقة على الغياب. هذا وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1- إن التخصص الوظيفي وبيئة العمل والحالة النفسية للعاملين، جميعها تعد مؤشرًا قويًا للرضا الوظيفي.

2- إن العلاقات الاجتماعية والحالة الصحية هي المؤشرات الوحيدة للرضا الوظيفي.

3- يعد العمر، والولاء للمنظمة والحالة النفسية للعاملين، والرضا الوظيفي مؤشرات قوية لمعدل الغياب.

4- التأكيد على تأثير المناخ التنظيمي على كل من الرضا الوظيفي ومعدل الغياب. حيث يرى الباحث أن الضغط النفسي يؤدي إلى عدم الرضا الذي يسبب زيادة في معدل الغياب، وبالتالي فإنه لا بد من تطوير المناخ التنظيمي لتحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض معدل الغياب.

الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي معاً:

التركيز في جمع البيانات الثانوية لهذه الدراسة يدور بشكل أساسي حول تلك التي تتعلق بالدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي مرتبطاً بشكل مباشر مع الرضا الوظيفي. هذا التركيز والاهتمام كان أكبر من الاهتمام بالدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل منفصل (والتي تم سردها فيما سبق، بشكل مختصر) وذلك انسجاماً مع أهداف الدراسة ومشكلتها الرئيسة في هذا البحث. وبالرغم من ذلك فقد كانت الدراسات السابقة التي تجمع بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي محدودة في الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، فلا يتعدى أقدمها ما قبل عام 1985 (عكاشة، 1989).

أما أهم هذه الدراسات فهي:

1- دراسة جانيس (Janice, 1985) التي هدفت إلى البحث في القيادة الإدارية كجانب من جوانب المناخ التنظيمي، والكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

– وجود علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي وفعالية المنظمة.

– إن نمط القيادة مؤشر مهم لكل من الرضا الوظيفي وفعالية المنظمة.

– إن أعضاء الهيئة التدريسية التي وصفت بأنها ذات قيادة تشاركية أكثر رضا وظيفياً من غيرهم.

2- دراسة لوفلاند (Lofland, 1985) الذي قام بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس منتقاة في مقاطعة كولومبيا. وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، في حين أنه لم يكن للجنس أو العمر أو الخبرة أية تأثيرات ذات دلالة.

3- دراسة (عبد القادر، 1987) بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية" إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع المراقبة الجوية، حيث ركزت على اختبار نظرية هيرز برج (Herzberg *et al.*, 1967) ذات العاملين أو البعدين. وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا يزيد الإنتاجية، وأن تحسين ظروف العمل يؤدي إلى تحسن الأداء. وأن المناخ التنظيمي المفتوح الذي يتفاعل مع المستجدات التكنولوجية والبيئة الخارجية أكثر نفعا وجدوى، ويساهم في زيادة الرضا لدى العاملين.

4- دراسة بوتي وزملائه (Putti *et al.*, 1988)، وقد كشفت هذه الدراسة التي هدفت إلى اختبار وجود أية علاقة محتملة بين عوامل المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي عن وجود انطباع إيجابي لدى جميع أفراد عينة الدراسة تجاه عوامل الرضا الوظيفي، كالإشراف والمسئولية والمكافآت والمعايير الشخصية والمخاطرة، وكشفت عن عدم الرضا تجاه الرواتب والترقيات، كما كشفت عن وجود ارتباط بين متغيرات المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي.

5- دراسة (عمران، 1988) بعنوان "دراسة لأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين"، وقد توصل الباحث إلى أن الحوافز الداخلية تفوق الحوافز الخارجية من حيث تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. إضافة إلى وجود علاقة بين الأسلوب الإداري والقيادي السائد والمناخ التنظيمي، وهذه العلاقة إما أن تكون إيجابية وذلك إذا كان محور تركيز القيادة على العاملين والعلاقات الإنسانية، أو أن تكون سلبية إذا كان محور تركيز القيادة هو الإنتاج والعمل. كما توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا وعمر الفرد، وأخرى سلبية بين المستوى التعليمي للفرد ومستوى رضاه الوظيفي. كما أن الذكور أكثر رضا من الإناث وأقل تأثرًا بالحوافز منهن.

6- دراسة (عكاشة، 1989) وهي بعنوان "المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين". وقد أظهرت هذه الدراسة أن الإناث أكثر رضا عن عملهم من الذكور، كما أن الرضا أكبر ما يكون في مجال العلاقات مع المجتمع المحلي والعلاقات مع الإدارة والطلبة، إضافة إلى فرص النمو والتطور المهني. وبينت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتحقق بصورة أفضل في الكليات ذات المناخ التنظيمي المنفتح أكثر من غيرها من الكليات ذات المناخ المغلق.

مما سبق، ومن تقصي الدراسات السابقة يتضح وجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي للمنظمة والرضا الوظيفي للعاملين فيها، حيث يوحي النمط القيادي بالشكل الذي سيكون عليه المناخ التنظيمي للمنظمة، مما يؤثر في مدى فعالية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، كما يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وتؤكد الدراسات السابقة على تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على العملية الإدراكية للعاملين، وبالتالي تختلف نظرة الأفراد إلى هذه الأبعاد بناء على إدراكهم، مما يؤدي إلى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي. وستحاول هذه الدراسة أن تتحقق من العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال الأردنية لخدمات الهاتف النقال.

منهجية الدراسة:

1- **تصميم الإستبانة:** اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية. ففي البيانات الأولية تم استخدام أسلوب المسح الميداني لعينة عشوائية من العاملين في شركة للهاتف النقال[1] في المستويات الإدارية الثلاثة وقد تم توزيع لاستبانات وجمعها باليد من خلال مساعدي بحث مدربين بشكل جيد. ومن ثم تم استخدام المنهج التحليلي لأغراض تحليل واختبار الفرضيات، حيث صممت استبانة مكونة من 53 فقرة باستخدام نموذج البعد الخماسي لغايات جمع المعلومات والبيانات الضرورية. أما البيانات الثانوية فهي تشمل المعلومات والدراسات والأبحاث والمقالات العلمية التي شكلت الإطار النظري لهذه الدراسة.

وقد تمت الاستعانة بعدد من الاستبانات لغايات تصميم استبانة الدراسة[2]، ومن أهم هذه الاستبانات، الاستبانة التي طورها (المحاسنة، 2001) في دراسته بعنوان "أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن". وقد تم كذلك الاستعانة بعدد

---

(1) لم يُصرح الباحث بالاسم الحقيقي لشركة الاتصال المبحوثة حسب رغبة الإدارة العليا للشركة ومديرها العام، الذي اشترط بقاء اسم الشركة غير معلن في البحث، لذلك يكتفي الباحث بذكر: شركة الهاتف النقال أو شركة الاتصال الأردنية الحديثة كما هو مبين في عنوان الدراسة.

(2) انظر الملحق في نهاية الدراسة حيث تشتمل على جميع فقرات الاستبانة.

من الاستبانات الأخرى لكل من (عمر، 2000)، و(التويجري، 1999)، وليتــوين وســترينجر لعــام 1978 (Litwin and Stringer, 1978, Organization Climate Questionnaire, LSOCQ).

تكونت الاستبانة من جزأين، الأول يحتوي على معلومات ديموغرافية حول المستجوب لها علاقة بالجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والخبرة الوظيفية والمستوى الإداري. أما الجزء الثاني فإنه يتكون من مجموعة من الأسئلة ذات علاقة بموضوع البحث، ويبلغ عدد الفقرات 53 فقرة موزعة بالشكل الآتي:

1- فقرات للتعبير عن المرونة.

2- فقرات للتعبير عن المسئولية التي يتمتع بها الفرد.

3- فقرات لوصف نظام المكافآت والتعويضات.

4- فقرات للتعبير عن وضوح الأهداف.

5- فقرات للتعبير عن ولاء وحدات العمل وتكاملها.

6- فقرات لوصف أسلوب الإدارة المستخدم.

7- فقرات لوصف العلاقات بين العاملين.

8- فقرات للتعبير عن مستوى الرضا الوظيفي.

وقد تم استخدام المقياس الخماسي الذي يبدأ بالعبارات غير موافق على الإطلاق، غير موافق، محايد، موافق، وأخيراً موافق جداً، مع استخدام بعض الفقرات المعكوسة للتأكد من عدم تعبئة الاستبانة بطريقة عشوائية من قبل بعض المستجوبين الذين لا تتوافر لديهم الجدية في تعبئة الاستبانة، مما أدى إلى استبعاد الاستبانات من هذا النوع.

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وذلك بتحكيمها من قبل سبعة أعضاء هيئة تدريس من أقسام كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك في الأردن. ثم عرضت الاستبانة على عدد من العاملين للتأكد من ملاءمتها لهم، حيث أُخذت آراؤهم، وتمت صياغة بعض فقرات الاستبانة حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

2- ثبات الاستبانة:

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لعينة الدراسة، ويبين الجدول الآتي أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات جيد يصل في مجموعه الكلي إلى 0.95 وهذا يبرر استخدام الأداة لغايات هذه الدراسة[1].

(1) الاتساق الداخلي لأي بعد إذا كان أكثر من 0.60 فهو مقبول إحصائياً حسب هير وزملائه (Hair *et al.*, 2000, *Data Analysis*).

جدول رقم (1) معامل الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" للأبعاد والأداة

الاتساق الداخلي	البعـد
0.62	المرونـــــــــــة.
0.76	المسئـــولـــيــــــة.
0.85	التعويـــــضات والمكافـــــآت.
0.73	وضـــــــوح الأهـــــــداف.
0.86	ولاء وحدات العمـــل وتكاملهـــا.
0.88	أســـــــــــلوب الإدارة.
0.87	العلاقـــــات بـــين العــــاملين.
0.71	الرضا الوظيفـــــي.
0.95	الكلــــــــــي.

3- جمع البيانات:

تم توزيع الاستبانات على عينة مكونة من (80) موظفًا في شركة من شركات الاتصال الأردنية، حيث وافق الباحث على عدم التصريح في البحث عن اسم الشركة حسب طلب المديرين فيها، وقد بلغ العائد من الاستبانات التي وزعت وجمعت باليد إلى (58) استبانة، تم استبعاد اثنتين منها لعدم مطابقتها. فكانت نسبة العائد (0.72).

التحليل الإحصائي والتحليل الوصفي للعينة:

تم تصنيف أفراد العينة إلى مجموعات بناء على المتغيرات الديموغرافية لهم، كما هو موضح في الشكل الآتي:

جدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة

المتغير	الفئـــــات	التكـــــرار	النسبـــــة
الجـــــــنس	ذكر	27	48.2
	أنثى	29	8ز51
العمـــــــر	أقل من 25	15	26.8
	35-26	37	66.1
	45-36	3	5.4
	أكثر من 46	1	1.8

تابع جدول رقم (2)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	توجيهي	9	16.1
	دبلوم	6	10.7
	بكالوريوس	35	62.5
	دراسات عليا	4	7.1
	أخرى	2	3.6
الخبرة الوظيفية	أقل من 2	4	7.1
	6-3	32	57.1
	10-7	19	33.9
	أكثر من 11	1	1.8
المستوى الإداري	إدارة عليا	6	10.7
	إدارة وسطى	24	42.9
	إدارة دنيا	26	46.4
	المجموع	**56**	**%100**

يبدو من خلال الجدول السابق (رقم2) أن نسبة الذكور قد بلغت (48.2%) في حين أن نسبة الإناث وصلت إلى (51.8%)، أما فيما يخص العمر فيبدو أن فئة الشباب هم الأكثر نسبة في العمل في هذه الشركات، فقد كانت النسبة تصل إلى حوالي (93%) ممن أعمارهم دون سن 35. أما في مجال التعليم فقد كانت عالية بالنسبة لحملة البكالوريوس، فقد بلغت (62.5%) تليها نسبة العاملين من حملة التوجيهي والتي تبلغ (16.1%)، أما الدبلوم من كليات المجتمع فقد بلغت (10.7%). وقد بلغت ثم نسبة حملة شهادات الدراسات العليا (7.1%). وأقل نسبة كانت لحملة الشهادات الأخرى (معهد السكرتارية) وتبلغ (3.6%). أما بالنسبة للخبرة الوظيفية، فقد كانت أعلى نسبة هي (57.1%) لمن كانت خبرتهم تتراوح ما بين 3-6 سنوات، ومن لديهم خبرة من 7-10 سنوات كانت نسبتهم (33.9%)، وأقل نسبة كانت للعاملين ذوي الخبرة التي تزيد على 11 سنة، والتي بلغت (1.8%). هذا وقد بلغت نسبة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى (42.9%)، وحاز العاملون في المستويات الدنيا على أعلى نسبة، والتي تبلغ (46.4%)، وربما يعود ذلك لسبب طبيعي، وهو أن عدد الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا أقل من أولئك العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

كما تبين بيانات هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى الذكور أعلى مقارنة مع الإناث، وهذا يؤيد ما جاءت به دراسة (عمران، 1988) و(عكاشة، 1989)، وقد يعود ذلك إلى القيم السائدة في المجتمعات العربية، ومنها المجتمع الأردني، حيث تعد المرأة أقل منزلة من الرجل، وتواجه وهنالك تردد في تعيينها في مراكز قيادية. من هنا نجد أن تقييم الذكر لمناخ العمل يكون عادة أكثر إيجابية من الأنثى. وتقييم العاملين للمناخ التنظيمي ولكل بعد من أبعاده يزداد مع التقدم في العمر (عمران، 1988)، وقد يعود ذلك لتكيف الفرد مع المناخ التنظيمي وتعوده عليه كلما تقدم به العمر. أما تقييم الشباب الأقل عمراً فهو أقل ربما بسبب توقعاتهم العالية وعدم تكيفهم مع المناخ التنظيمي بعد.

وتدل البيانات على وجود رضا وظيفي لدى العاملين من مختلف المستويات التعليمية، بينما نرى اختلافاً في تقييم العاملين للمناخ التنظيمي، حيث إن انطباع حملة شهادات الثانوية العامة والشهادات الأخرى هو انطباع سلبي، ويمكن تبرير ذلك بعدم قدرة هذه الفئة على تحمل المسئولية والتمكين والمشاركة، وهذا ربما يؤكد العلاقة بين قدرات الفرد ومستواه التعليمي والمهني والمعرفي من ناحية وقدرته على تحمل المسئولية والمبادرة والتمكين من ناحية ثانية، وخاصة في زمن المعرفة التي تميز بين الكفاءات، كما أشارت إلى هذه النتيجة دراسة جانيس (Janice, 1985).

كذلك تبين البيانات الإحصائية الوصفية لخصائص عينة الدراسة تزايد إيجابية تصور الفرد للمناخ التنظيمي بشكل عام بزيادة مستوى الخبرة الوظيفية، وهذه النتيجة تلتقي مع النتائج المذكورة آنفا والمتعلقة بالمستوى التعليمي، فالخبرة أيضًا لها دور في تكيف الفرد وزيادة قدرته على تحمل المسئولية والتمكين وحسن التصرف في التعامل مع مناخ العمل[1].

اختبار الفرضيات:

يلخص الجدول رقم (3) معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي ككل من ناحية، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي من ناحية أخرى من أجل التحقق من صحة الفرضيات التي تم الإشارة إليها في بداية الدراسة.

(1) يكتفي الباحث بعرض النتائج المتعلقة بخصائص العينة دون عرض للجداول الإحصائية التي قد تأخذ حيزاً كبيراً.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي بأبعاده

البعـــــد	معامل الارتباط
المرونـــــــــــــة.	*0.41
المـــــــــــــسئولية	**0.68
التعويـــــضات والمكافـــــآت.	**0.56
وضـــــــوح الأهـــــــداف.	**0.61
ولاء وحدات العمل وتكاملهـــا.	**0.62
أســـــــــــــلوب الإدارة.	**0.81
العلاقـــــات بـــين العـــــاملين.	**0.51
المناخ التنظيمـــي بمجموعـــه.	**0.794

* α= 0.01 **α= 0.001

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين المرونة التي تمتاز بها شركة الهاتف النقـــال ومـــستوى الرضـــا الوظيفي للعاملين فيها.

يظهر من الجدول رقم (3) أن معامل الارتباط بين المرونة يصل إلى (0.41) من الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يدل على دور مهم للشركة في المرونة في التعامل وعدم الجمود في علاقاتها مع العاملين، مما يساهم في رضا العاملين بدرجة واضحة من خلال معامل الارتباط عند دلالة إحصائية تساوي (0.01)، وهذا بدوره يؤكد صحة الفرضية الأولى بوجود علاقة بين المرونة والرضا الوظيفي وتؤيد هذه النتيجة ما جاءت به دراسة عبد القادر (200) التي أكدت أن المناخ التنظيمي المفتوح يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وخاصة ضمن التطورات التكنولوجية والمعرفية وتغيرات البيئة الخارجية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين مستوى المسئولية التي يتحملها الأفراد ومستوى الرضـــا الوظيفي في شركة الاتصال.

معامل الارتباط للعلاقة بين المسئولية والرضا الوظيفي (0.68) يبدو من أقوى العلاقات مقارنة بمعظم العلاقات في الجدول رقم (3) وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001)، وهذا يدل دلالة واضحة على

أهمية العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين منح العاملين مزيدًا من تحمل المسئولية والاستقلالية في العمل، وهذا ما تؤكده الدراسات الحديثة التي تتكلم عن موضوع تمكين العاملين الذي يساهم في شعورهم بالأهمية وبقيمة العمل وتحقيق الذات (Melhem, 2004; 2005-Putti *et al.*, 1988).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين عدالة نظام المكافآت ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال.

معامل الارتباط الخاص بهذه الفرضية يبين علاقة تصل إلى (0.56) عند دلالة إحصائية تصل إلى (0.001) وهذا أيضًا يدل على علاقة إيجابية بالرغم من أنها أقل قوة من العلاقة المبينة في الفرضية السابقة، لكن العلاقة هنا إيجابية وذات دلالة، على أن عدالة نظام المكافآت يرتبط ارتباطًا إيجابيًا برضا العاملين، مما يحتم على الإدارة محاولة صياغة نظام محكم وعادل للمكافآت يمنع إحساس أي عامل بالغبن والشعور بعدم العدالة لأن ذلك سينعكس على رضا العاملين (Peffefer, 1994; Putti *et al.*, 1988).

الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال للهاتف النقال.

تبرز هذه العلاقة بدرجة من القوة تصل إلى (0.61) مباشرة بعد القوة التي ظهرت في الفرضية الثانية، وهذا يدلل بوضوح على أهمية العلاقة بين وضوح الأهداف والرضا الوظيفي؛ لأن العاملين بطبعهم يحبون وضوح المهام المطلوبة منهم، وهذا ما تؤكده نظريات وضع الأهداف Goal Setting Theory التي تبين بأن وضع الأهداف ووضوحها يعد عاملاً يساهم في زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد بحسب "لووك" وزملائه (Locke *et al.*, 1984).

الفرضية الخامسة: توجد علاقة إيجابية بين درجة ولاء وحدات العمل وتكاملها ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال الأردنية للهاتف النقال.

تبدو العلاقة هنا أيضًا بدرجة من القوة والعلاقة الإيجابية بين درجة ولاء الفرق والمجموعات بمستوى ارتباط وصل إلى (0.62)، وهذه قيمة – أيضًا – تكاد تفوق العلاقة في الفرضية السابقة بشيء بسيط وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,001)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الخامسة وقبولها.

الفرضية السادسة: توجد علاقة إيجابية بين أسلوب الإدارة المستخدم ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصال للهاتف النقال.

يبلغ معامل الارتباط بين أسلوب الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها (0.81) بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) وهي كما يُلاحظ قيمة مرتفعة جدا وتدل على علاقة قوية جدا تعد من أقوى

العلاقات الممثلة في جدول رقم (3). وهذا يؤكد بشكل كبير على أهمية أسلوب الإدارة في تعاملها مع المرءوسين من خلال المشاركة ومنح المرءوسين حرية في العمل وفرصا لتحقيق ذاتهم واختبار إمكانياتهم. وهذا يؤكد مصداقية الكثير من الدراسات الحديثة التي تنادي المنظمات بتمكين العاملين فيها، مثل الدراسات التي قدمها كل من سبرتزر وباون ولولر ورفيق وأحمد وملحم.

(Spreitzer, 1995, 1999; Bowen and Lawler, 1992; 1995; Rafiq and Ahmed, 2000; Melhem, 2003;2004;2005).

الفرضية السابعة: توجد علاقة إيجابية بين طبيعة العلاقات بين العاملين في شركة الاتصال ومستوى الرضا الوظيفي.

العلاقة بين كل من طبيعة العلاقات بين العاملين من جهة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى علاقة إيجابية وقوية ويظهر الجدول رقم (3) قيمة ارتباط تبلغ (0.51) بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) فتكون هذه الفرضية أيضًا مقبولة. وهنالك دراسات كثيرة تؤيد صحة هذه الفرضية في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وأخيراً التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات. هذه الدراسات تؤكد على أن العلاقة الجيدة بين العاملين والتعاون بينهم من أهم العوامل التي تقود إلى رضاهم وسلامة أدائهم (Rafiq and Ahmed, 1998; Berry, 1983; Gronroos, 1994;2000 and Gummesson, 1997).

الفرضية الثامنة: توجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصال للهاتف النقـال ومستوى الرضا للعاملين فيها.

تجمل هذه الفرضية العلاقة بين المناخ التنظيمي ككل والرضا الوظيفي، حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.794) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001). وهذه النتيجة تؤكد أهمية وجود مناخ تنظيمي مناسب يتمتع بمرونة ووضوح للأهداف وعلاقات عمل جيدة، ووجود نوع من الثقة والمشاركة بين العاملين ووجود نوع من روح المبادرة والشعور بالمسئولية لديهم، مع توافر أنظمة عادلة وأساليب إدارية مناسبة، تتناسب مع متطلبات القرن الواحد والعشرين، الذي تبرز فيه أهمية خاصة للعنصر البشري ومجتمع المعرفة ورأس المال المعرفي، وهذه جميعًا تتطلب مناخًا تنظيميًا مشجعًا للعنصر البشري الذي يعد أهم عنصر ومقوم من مقومات المنظمات المعاصرة (Senge, 1990; Drucker, 1989; Davenport, 2001).

النتائــج:

يبين الجدول الآتي رقم (4) شرحًا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي ككل.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لأبعاد الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجـال	المتوسـط	الانحـراف
العلاقـات بـين العـاملين.	3.86	0.83
وضـوح الأهـداف.	3.53	0.66
المرونـة.	3.37	0.51
المسئوليـة.	3.30	0.62
أسـلوب الإدارة.	3.22	0.75
ولاء وحدات العمل وتكاملها.	3.20	0.79
التعويـضات والمكافـآت.	2.78	0.84
الرضـا الوظيفـي.	3.50	0.69
المنـاخ التنظيمـي ككـل.	3.32	0.55

وتظهر العلاقات بين العاملين بأعلى مستوى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وهي قيمة مرتفعة، بالرغم من أن بقية أبعاد المناخ التنظيمي، كما يوضح الجدول هي – أيضًا – مرتفعة، لكن العلاقات بين العاملين سجلت رقماً أعلى في شركة الاتصال في هذه الدراسة حيث يدل ذلك على أن الأفراد يتمتعون بعلاقات طيبة مع وجود مستوى جيد من التعاون بينهم.

يلي بُعد العلاقات، وضوح الأهداف، حيث بلغ المتوسط (3.53)، وهذه القيمة تفيد بأن الأهداف في شركة الاتصال للهاتف النقال واضحة بشكل جيد مع توفير المنظمة لكل ما هو ضروري لتحقيق الأهداف.

وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد المرونة من حيث قيمة المعدل الحسابي، حيث بلغت القيمة (3.37)، وهي – أيضًا – فوق المتوسط لتدل على قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الخارجية وإعداد الموظفين للتعامل مع هذه المتغيرات.

من ناحية أخرى يبلغ معدل بعد المسئولية (3.30)، وهذه القيمة هي أيضًا فوق المعدل، وتدل على استعداد العاملين لتحمل المسئولية والمشاركة في صنع القرار وتوافر مبدأ التمكين وروح المبادرة.

أما معدل الأبعاد المتعلقة بأسلوب الإدارة وولاء وحدات العمل وتكاملها فقد كانت (3.22) و(3.20) على التوالي وهي قيم متقاربة وفوق المتوسط، وهي تدل – أيضًا –على أن الإدارة تتيح للعاملين فيها الحرية في

التصرف من خلال أسلوب إداري فيه درجة من المرونة والديموقراطية وعدم التسلط، مما يدفع العاملين لمزيد من الولاء والانتماء كما يوضح البعد السادس في جدول رقم (4) ذات العلاقة بولاء وحدات العمل وتكاملها. وتدل هذه النتيجة – أيضًا –على وجود روح الفريق والتعاون الجماعي بين العاملين في وحدات المنظمة.

أما بعد المكافآت والتعويضات فقد بلغ أقل من المتوسط وقد بلغت قيمته (2.78) كما يبين الجدول السابق رقم (4)، ويُعد هذا مؤشراً على تدني مستوى نظام الحوافز والتعويضات أو ربما عدم وجود نظام ثابت وعادل من وجهة نظر العاملين في الشركة.

أما فيما يرتبط بالمناخ التنظيمي بشكل كلي فقد بلغ المتوسط كما يبين الشكل رقم (4) مستوىً جيدًا بلغت قيمته (3.32)، وهذه يبين أن العاملين ينظرون نظرة إيجابية بشكل عام إلى مستوى المناخ التنظيمي داخل شركتهم. والشيء نفسه بالنسبة للرضا الوظيفي الذي بلغت قيمته بالمتوسط (3.50) وهذا يدل على رضا عند العاملين عن طبيعة عملهم وظروفه وبيئته.

يظهر من الجدول الآتي رقم (5) المتعلق ببعد *المرونة* أن الفقرة التي حصلت على أعلى معدل حسابي كانت الفقرة الأولى (4.23) والتي تنص على: "القدرة على مواكبة التغييرات هدف من أهداف المنظمة" وهذه القيمة العالية مؤشر مهم يدل على أن المنظمات الخاصة والتي تواجه منافسة كبيرة، عليها أن تتكيف مع التغييرات الخارجية، وخاصة تلك التي تتعلق بالمنافسة والتكنولوجيا والاستجابة لرغبات المستهلكين. ويبدو أن شركة الاتصال تحت الدراسة هنا في هذا البحث تدرك أهمية مواكبة المتغيرات الخارجية وتحاول التكيف معها.

أما الفقرة التي تنص على: "العمل في هذه المنظمة لا يعتمد على الحكمة الشخصية والمبادرات، بل يجب أن يخضع للقواعد" فقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي. وقد يدل ذلك على توقعات عالية لدى العاملين تجاه هذا البعد، معتقدين أن على المنظمة أن تفعل المزيد تجاه تمكين العاملين، وتوفير فرص الحرية في التصرف، وتحرير روح المبادرة. وربما يكون السبب في هذه التوقعات العالية ما يتمتع به العاملون من مستوى تعليمي أو مستوى الخبرة حيث بيَّن الجدول رقم (2) أن مستوى العاملين التعليمي قد وصل إلى مستوى مرتفع جداً، حيث إن حوالي أكثر من 81% من العينة لديهم على الأقل دبلوم من كليات المجتمع أو أعلى من ذلك. وأن أكثر من 90% من العينة تمتع بخبرة تتجاوز معدل ثلاث سنوات، إضافة إلى أن الفئة الغالبة هي من فئة الشباب، أي حوالي 66% ما بين 26 و35 من العمر، وهذا يؤكد دافعيتهم وحماسهم نحو العمل ومحاولة المشاركة والمبادرة وعدم الرضا بالقليل.

جدول رقم (5) المعدلات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الأول (المرونة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	القدرة على مواكبة التغييرات هدف من أهداف المنظمة.	4.23	0.66
2	4	يتم تغيير الخطط والسياسات كلمـا اقتـضت الحاجـة.	3.77	0.83
3	6	يتم إعداد الموظفين للتعامل مع التغييـرات المفاجئـة.	3.57	0.87
4	2	يـتم تبنـي الأفكـار الإبداعيـة فـي المنظمـة.	3.45	0.87
5	5	لا يجوز تجـاوز القواعـد مهمـا كانـت الظـروف.	2.98	18ز1
6	3	يـتم اتخـاذ القـرارات فـي المنظمـة بـسرعة.	2.96	0.95
7	7	العمل في هذه المنظمة لا يعتمد على الحكمة الشخصية والمبادرات.	2.62	0.96

أما إذا نظرنا إلى الفقرات التي تتعلق ببعد المسئولية في الجدول رقم (6) فسنرى أن الفقرة العاشرة والتي تنص على: "أشعر بأني أتحمل مسئولية عملي وأخضع للمساءلة عنه" قد حصلت على قيمة مقدارها (4.07) وهي قيمة مرتفعة تدل على أن تحمل الأفراد لمسئولية أعمالهم ورغبتهم في تحمل أعباء العمل ربما بسبب ما يتمتع به الأفراد من جدارة وكفاءة، فلا يلقون لوماً أو مسئولية على غيرهم أو يطرحون تلك المسئولية عن كاهلهم. وهذه الفقرة قد تبدو على تناقض مع الفقرة الثانية عشرة التي تنص على: "إحدى المشكلات في هذه المنظمة أن الأفراد ليس لديهم الاستعداد لتحمل المسئولية"، ولكنها ربما تدل على مستوى عالٍ من التوقعات لدى العاملين تجاه مستويات المسئولية والمشاركة والتمكين الذي يتوقعونه ويتوقعون أن تمنحهم المنظمة درجات أعلى من الواقع. وهذا التحليل قد يكون منطقيا إذا ما استعرضنا الجدول رقم (2) لنرى مستويات العاملين التعليمية والخبرة والعمر الذي هو في سن الشباب.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد الثاني (المسئولية) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفـقـــرات	المعدل	الانحراف
1	10	أشعر بأني أتحمل مسئولية عملي وأخضع للمساءلة عنه.	4.07	0.74
2	14	أشعر بأن هناك قدرًا كافيًا من السلطة تقابل المـسئولية التـي أتحملها في أداء عملي.	3.66	0.82
3	9	الفلسفة الإدارية هنا تعطي العاملين فرصة حل مشكلاتهم بأنفسهم.	3.30	0.93

تابع جدول رقم (6)

الرتبة	الرقم	الفقـــرات	المعدل	الانحراف
4	8	أشعر بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحديد الإجـراءات فـي نطاق مهامي.	3.25	1.16
5	11	توفر المنظمة جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.14	0.94
6	13	تتاح لي الفرصة للمشاركة في تحديد الخطط والإجراءات.	3.11	1.14
7	12	إحدى المشكلات في هذه المنظمـة أن الأفـراد لـيس لـديهم الاستعداد لتحمل المسئولية.	2.55	0.97

أما فيما يتعلق *بالمكافآت والتعويضات* فالجدول الآتي رقم (7) يبين أن الفقرة عشرة تمثل أعلى معدل والتي نصت على: "إن ما تمنحه المنظمة من مكافآت وتعويضات مناسب مقارنة مع مثيلاتها من المنظمات" وقد تجاوزت القيمة (3.11) وبالرغم من المتوسط، وهي تدل على وجود حوافز ومكافآت في الشركة مقارنة مع غيرها من الشركات وبالرغم من ذلك فيبدو أن مجرد وجود نظام للحوافز والمكافآت غير كاف ليكون العاملون راضين ومسرورين بهذا النظام، وهذا ما تشير له الفقرة السادسة عشرة والتي تنص على: "أشعر بعدالة نظام الحوافز والمكافآت"، وقد بلغت قيمة المعدل الحسابي لها (2.46) وهي دون المتوسط، وتعبر – مقارنة مع غيرها من الفقرات – عن وجود نوع من عدم الرضا نظام المكافآت المتوافر في المنظمة.

جدول رقم (7) المتوسطات والانحرافات

ذات العلاقة بالبُعد الثالث (التعويضات والمكافآت) مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم	الفقـــرات	المعدل	الانحراف المعياري
1	18	إن ما تمنحه الشركة من مكافآت وتعويضات مناسب مقارنة مع مثيلاتها من الشركات.	3.11	1.14
2	19	إن التركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على العقوبات.	2.91	1.03
3	20	هناك فرص للتقدم الوظيفي بسبب وجود نظـام ترقيـة عـادل.	2.79	1.17
4	15	إن الراتب الذي أتقاضاه يـضاهي المجهـود الـذي أبذلـه.	2.77	1.19
5	17	يـتم مـنح المكافـآت بنـاء علـى مجهـود الأفـراد.	2.64	1.07
6	16	أشـعر بعدالـة نظـام الحـوافز والمكافـآت.	2.46	1.08

جدول رقم (8) المعدلات والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الرابع (وضوح الأهداف) مرتبة تنازليًا

الرتبة	رقم	الفقـــــــرات	المعدل الحسابي	الانحراف المعياري
1	25	أدرك أهـــداف الـــشركة بـــشكل جيـــد.	3.98	0.74
2	23	تهدف الشركة إلى تحقيــق الأهــداف المدونـــة	3.61	0.91
3	24	توفر الشركة ما هو ضروري لتحقيق الأهداف.	3.43	0.95
4	21	إن الأهداف في الشركة موصوفة بشكل واضح.	3.34	1.01
5	22	تمتاز الشركة بوجود نظام اتصال جيد يضمن الإدراك الجيد للأهداف.	3.32	1.11

أما البعد الرابع: وضوح الأهداف وكما يوضح الجدول رقم (8) فإن جميع الفقرات التابعة لهذا البعد قد حصلت على معدلات جيدة وفوق المتوسط، مما يدل على وضوح جيد في أهداف الشركة، وأن العاملين لا يواجهون مشكلة في معرفة ما هو مطلوب منهم من حيث معايير الأداء ونتائجه المرغوبة، وهذا يؤدي إلى أن يكون بمثابة عامل حفز للمرءوسين لتأدية مهام عملهم بنوع من الدافعية، وخاصة عندما يشاركون في وضع هذه الأهداف كما تبين الدراسة في مواقع أخرى.

جدول رقم (9) المعدلات والانحرافات لفقرات البُعد الخامس (ولاء وحدات العمل وتكاملها) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقـــــــرات	المعدل الحسابي	الانحراف
1	31	أهمية وحدة العمل ومساهمتها في الشركة.	3.47	0.91
2	29	وجود نظام اتصال جيد.	3.29	1.17
3	28	تتعاون وحدات العمل بعضها مع بعض لتحقيق هـــدف الـــشركة.	3.23	1.08
4	26	توجد لدى وحدات العمل درجة عالية من الإخلاص لهذه المنظمة.	3.16	0.89
5	30	هنالك تنسيق بـــين الوحـــدات الإداريـــة.	3.16	1.06
6	27	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمـــل بـــشكل جمـــاعي.	2.89	0.98

من الجدول رقم (9) أعلاه والخاص بولاء وحدات العمل نرى أن الفقرة رقم (31) والتي تنص على: "تشعر كل وحدة عمل بأهميتها للمنظمة ومساهمتها في تحقيق الهدف الكلي" قد حققت أعلى معدل (3.47) مما يدل على الأهمية النسبية التي تستشعرها كل وحدة عمل في الشركة من حيث ما تساهم به في تحقيق الأهداف

الكلية للشركة، وهذا ربما يلتقي مع الفقرات والأبعاد السابقة التي تحدثت عن وضوح الأهداف والتي قد تساهم في تحقيقها بشكل أفضل من عدم وضوحها فتستشعر فرق العمل هنا من خلال هذا البعد أهمية الدور المناط بها في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل. بالمقابل، يبدو أن هناك صعوبة نسبية في حل مشكلات وحدات العمل بشكل جماعي. يتضح هذا من خلال الفقرة الأخيرة في الجدول رقم (9)، حيث بلغ المتوسط (2.89) وهو أقل من المعدل بقليل.

أما بالنسبة لأسلوب الإدارة فإن الجدول الآتي رقم (10) يبين لنا أن الفقرة رقم (40): "يتجاوب المدير مع اقتراحات المرءوسين بشكل جيد" قد حققت أعلى قيمة للمعدل الحسابي حيث بلغت (3.41) وهي قيمة كما نرى فوق المعدل. وهذا مؤشر على تشجيع المدير لاقتراحات المرءوسين ووجود نوع من المناخ الداعم لموضوع المشاركة والتمكين (كما هو الأمر في الكثير من المنظمات المعاصرة). ولكننا نرى أمراً مغايرً في الفقرة رقم (38)، حيث بلغ المعدل (2.79) وهو أقل من المتوسط في القول:" يتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز" وقد تدل هذه العبارة على أن المدير يميز بين المرءوسين ولا يساوي بينهم، وهذا الأمر قد يكون سليماً عندما يفاضل المدير بين مرءوسيه على أساس الكفاءة وليس على أسس غير موضوعية.

جدول رقم (10) المعدلات والانحرافات لفقرات البُعد السادس (أسلوب الإدارة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقـــــــرات	المعدل	الانحراف المعياري
1	40	يـــستجيـــب المديــــــر لاقتراحـــات المرءوسيــــــن.	3.41	0.93
2	37	ثقـــة وتعـــاون بـــين المديـــــر والمرءوسيــــن.	3.36	1.10
3	32	يتـــــم تــــشجيعــي لإبـــداء وجهـــة نظـــري.	3.34	1.24
4	35	تقـــدم الإدارة لــــي الدعـــــم للقيـــام بعملـــي.	3.32	1.05
5	33	هناك قنوات اتصال عمودية بيني وبين المستويات العليا.	3.31	0.89
6	34	يـــتم تـــشجيعي لحـــل مـــشكلات العمـــل بنفـــسي.	3.30	0.93
7	39	يبدي الرئيس اهتمامًـــا كبيـــرًا برغبـــات المرءوســـين.	3.17	1.05
8	36	يتم إشراكي في حل المشكلات التـــي تواجـــه الـــشركة.	2.89	1.10
9	38	تتم معاملتي بالتساوي مـــع الآخـــرين دون أي تمييـــز.	2.79	1.12

جدول رقم (11) المعدلات الحسابية والانحرافات المعيارية
لفقرات البعد السابع (العلاقات بين العاملين) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــرات	المعدل الحسابي	الانحراف المعياري
1	41	تربطنـــي بـــالآخرين علاقـــات صـــداقة جيـــدة.	4.05	0.92
2	42	استمتع خلال العمل مع أصدقائي فـــي الـــشركة.	3.85	0.85
3	43	يـــسعدني مـــستوى التعـــاون بـــين الـــزملاء.	3.68	1.02

يبدو أن العلاقات الطيبة تفوق المعدل لدى العاملين في شركة الاتصال للهاتف المحمول، حيث ظهرت فقرات هذا البعد كما يبين الجدول أعلاه رقم (11) جميعها فوق المعدل العام، وخاصة الفقرة الأولى رقم (41) حيث كانت قيمة "تربطني بالآخرين علاقات صداقة جيدة" (4.05) وهذا يدلل على جودة علاقات العمل وما يصطلح عليه حديثاً بالتسويق الداخلي والعلاقات بالتسويق التي تعد هذه العلاقات في هذه الشركة جزءاً منها. وهذا لا يبدو مختلفاً في الفقرات الأخرى لهذا البعد، حيث تعبر الفقرة 42 بمعدل (3.85) والفقرة 43 بمعدل (3.68) عن مستوى جيد من حسن العلاقة والتعاون الذي يساهم بكل تأكيد في تحقيق أهداف المنظمة إذا كانت العوامل الأخرى مناسبة، كما تدل الأبعاد الأخرى في هذه الدراسة.

جدول رقم (12) المعدلات والانحرافات لفقرات بُعد الرضا الوظيفي
وهو البُعد التابع في هذه الدراسة، مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقرات	المعدل	الانحراف المعياري
1	51	لا أغيـــب عـــن عملـــي إلا للـــضرورة القـــصوى.	4.23	0.92
2	53	أســـعى إلـــى التطـــوير فـــي أســـلوب العمـــل.	4.15	0.89
3	52	أنـــــــــا راضٍ عـــــــــن عملـــــــــي.	3.80	1.05
4	47	أفـــضل العمـــل فـــي هـــذه المنظمـــة علـــى غيرهـــا.	3.67	1.06
5	44	أرغـــــب فـــــي أخـــــذ إجـــــازات بكثـــــرة.	3.56	1.36
6	48	أشـــجع الآخـــرين علـــى العمـــل فـــي هـــذه الـــشركة.	3.56	0.94
7	46	أرغـــــب فـــــي تـــــرك هـــــذه الـــــشركة.	3.50	0.98
8	49	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة فـــي العمـــل.	3.10	1.11
9	45	أشعر بعدم الرغبة في العودة إلى المنزل بسبب المتعة في العمل.	2.89	1.12
10	50	أشعر بأن لدي الرغبة أن أعمل في فترة المساء وفي أيام العطلات.	2.66	1.20

يبين الجدول رقم (12) التعلق ببعد الرضا الوظيفي أن الفقرة رقم (51): "لا أغيب عن عملي إلا للضرورة" قد حصلت على معدل عالٍ (4.23) وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على التزام العاملين بالعمل وعدم التغيب عنه، وتدل الفقرات الأخرى أيضًا على حب العمل في الشركة والانتماء لها والرضا بها.

محددات البحث:

من أهم المحددات التي واجهها الباحث محدودية عينة الدراسة، وذلك بسبب محدودية المجتمع وقد كانت العينة تمثل 20% من مجتمع الدراسة، ومن المشكلات – أيضًا – صعوبة الحصول على موافقة من قِبَل الإدارة لإجراء دراسة مسحية شاملة فقد رفضت الإدارة قبول عدد أكبر من الاستبيانات، كما رفضت إجراء المقابلات التي يمكن أن ترفع من مصداقية النتائج، هذا وقد رفضت الإدارة كذلك ذكر اسم الشركة بشكل صريح في البحث ووافقت على ذكر أي اسم مستعار.

وكل ذلك يساهم في التردد في تأكيد تعميم نتائج الدراسة على مختلف منظمات وشركات الاتصال بسبب صغر حجم العينة، وتعد هذه الشركة في مرحلة بداية النمو من دورة حياة المنظمة. وهذا يشجع الباحثين على خوض غمار البحث في هذا المجال على نطاق أوسع، وخاصة مع وجود قابلية محتملة للنمو المستقبلي والتعدد في هذه الشركات بسبب المنافسة المحتملة التي تساهم في منافسة الشركات والمنظمات على استقطاب الأفضل من الموارد البشرية، إضافة إلى التنافس في المحافظة على هذه المواهب من خلال مناخات تنظيمية ملائمة.

النتائج النهائية:

تناول هذا البحث موضوعاً من الموضوعات المهمة التي نوقشت بإسهاب من قبل الباحثين والعلماء والطلبة، ولكن دون التركيز على البعد الخاص بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من منظور معاصر في منظمات معاصرة تكتنفها حالات من عدم التأكد، يتطلب الأمر تكييف مناخها التنظيمي ليساهم بدرجة مناسبة من الرضا الوظيفي في سوق حساسة وخدمات فنية ذات حساسية كبيرة. ففي حالات عدم الرضا لدى الموظفين في صناعة حساسة مثل الهاتف النقال وخدمات الاتصال فيه، فإن قدرة العاملين على الإضرار بالمنظمة أمر قد يكون في غاية السهولة، وخاصة في حالات يمكن للموظفين تسريب التكنولوجيا والكفاءات المحورية (Core Competency) للشركات المنافسة. وهذه الممارسات تحدث بشكل متكرر ولا يقلل من مخاطرها إلا المناخ التنظيمي المناسب وضمان الرضا الوظيفي، في ظل توفير سياسات مؤسسية تسمح للعاملين بالتمكين والمشاركة وحرية التصرف ووجود نظام عادل في جميع جوانبه، وفي ظل توفير طاقات كامنة من خلال عامل أو موظف المعرفة (Knowledge Workers) أو رأس المال البشري الذي يتمتع برأس مال معرفي يجد المناخ المناسب للاستثمار فيه في عهد الثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية التي نشهدها اليوم أكثر من أي وقت مضى.

وبالنظر إلى حيثيات هذه الدراسة التي أجراها الباحث على شركة من شركات الاتصال الأردنية للهواتف المحمولة، فإن هناك نتائج مشجعة توصل لها الباحث من خلال التحليلات الإحصائية السابقة تدل على وجود علاقات إيجابية بين المناخ التنظيمي بشكله العام في هذه الشركة وبين أبعاد الرضا الوظيفي، مما يؤكد صحة جميع الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة. وخاصة بالنسبة للمرونة التي تتمتع بها هذه الشركة، والتي حتمًا تؤثر إيجابياً على قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية وحالات عدم الاستقرار البيئي التي تواجهها تجارة مثل تجارة الهاتف المحمول[1].

ومن المتغيرات المشجعة الأخرى والتي تتناسب وتلتقي مع مفاهيم الإدارة الحديثة مثل إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة (Peter Senge, 1990) أن نرى أن في هذه المنظمة تشجيعاً من الإدارة على التمكين وروح المبادرة وتحمل المسئولية والمشاركة في اتخاذ القرار، وهذه – فعلاً – من المقومات التنظيمية المعاصرة التي تساهم في رعاية العنصر البشري الذي قد أجمعت مختلف الدراسات الحديثة والمعاصرة على أنه أهم عنصر من عناصر تنمية المنظمة بلا منازع، وكما أشارت الدراسات السابقة إلى ذلك بشكل مباشر أحيانًا وغير مباشر في أحيان أخرى.

كما أن هذه الشركة قد أظهرت أيضًا توجهات إيجابية نحو وضوح أهدافها واستراتيجياتها للعاملين فيها ووجود نظام مقبول للمكافآت والحوافز، مما ساهم – كما لاحظنا – في إعطاء نتائج هذه الدراسة درجة جيدة من الولاء وروح الفريق والانتماء بين أعضاء الفريق والعاملين في هذه الشركة. كما يبدو أن هذه النتائج قد توافقت بشكل عام مع النتائج التي ظهرت من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري لهذه الدراسة، وقد أكدت في مجملها علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومقوماته الأساسية، ألا وهي أبعاد وعوامل المناخ التنظيمي التي أشرنا إليها في هذه الدراسة. غير أن هذه الدراسات السابقة قد تجاهلت دور المناخ التنظيمي من منظور مفاهيمي معاصر. وقد حاولت هذه الدراسة الاستكشافية المتواضعة سد هذه الثغرة، لكن هناك – بحق – حاجة لمزيد من الجهود الأكاديمية والتطبيقية لسبر أغوار هذا الموضوع، من خلال الاعتبارات الحديثة والتطورات المعاصرة في زمن العولمة والمنافسة غير العادية، وفي زمن أصبح فيه الإنسان (Labor Intensive) هو المحرك الأكبر أهمية، وصاحب الدور الأساس في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية بشكل عام، بدلاً من الاعتماد على رأس المال التقليدي والبنية التحتية (Capital Intensive) كما كان سائداً في السابق.

(1) كمؤشر على حالة عدم الاستقرار في هذه الصناعة، فقد ظهرت شركتان جديدتان في سوق محدودة في الأردن خلال فترة إعداد هذه البحث فقط، أي خلال عام 2004–2005، وهما شركة إكسبرس وشركة أمنية.

التوصيــات:

التوصيات الخاصة:

1- التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي لكونه المتغير المهم الذي يساهم في رفع مستوى رضا العاملين؛ الأمر الذي يساهم في تحقيق المنظمات لأهدافها وغاياتها.

2- تعزيز نظام المكافآت والتعويضات، مع الاهتمام بالحوافز المعنوية وعدم التقليل من شأن الحوافز المادية. فيجب دعم الأفراد مادياً من خلال الحوافز التشجيعية، ومعنوياً من خلال التمكين والمشاركة في القرار مما يُشعر العاملين أنهم أصحاب المنظمة وليسوا مجرد مستخدمين فيها. لذلك لا بد من تعزيز هذا البعد بسبب علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال المبحوثة.

3- تعزيز الاتجاهات السلوكية والنفسية للعاملين، والتعرف على العوامل المؤثرة في هذه الاتجاهات.

4- تحديد الحاجات والطموحات الفعلية للعاملين، ومحاولة قياس أثر ذلك على رضا العاملين.

5- تعزيز الاستقلالية والمرونة والعدالة في الشركة، والمحافظة على هذه المرتكزات في المستقبل، وخاصة أن الشركة في طور النمو ومواجهة منافسة أكبر.

6- تعزيز الأسلوب الإداري القائم على المشاركة الجماعية، وعدم التفرد في القرار الإداري، خاصة كلما امتلكت المنظمة أفرادًا ممن تنطبق عليهم مواصفات رأس المال البشري والفكري والمنظمة المتعلمة وموظف المعرفة ومجتمع المعرفة.

7- تعزيز العلاقات الطيبة بين أفراد المنظمة، والتأكيد على أهمية عمل الفريق وتعاون كل أعضائه.

8- تعزيز عملية وضوح الأهداف والمشاركة فيها وتداول المعلومات وتدفقها إذا أرادت المنظمة أن يشاركها الكل في رؤية مشتركة، لكي يدافع الجميع من أجل أهداف مشتركة.

التوصيات العامة:

1- من أهم التوصيات العامة أن تحاول المنظمات بشكل عام وقطاع الخدمات بشكل خاص إعطاء أهمية خاصة لموضوع المناخ التنظيمي ودوره في رضا العاملين ورفع قدراتهم ومواهبهم الفنية والكيفية، لأنهم يقدمون خدمات جوهرها وأساسها قدرات الفرد على حل مشكلات الزبائن، حيث يعتمد الزبائن في الحكم على الخدمات بالحكم على مُقدم هذه الخدمات وما يتوافر لديه من كياسة ولباقة وحسن تصرف مع الزبائن(1).

---

(1) في السلع الملموسة يستطيع المستهلك أن يحكم على السلعة بنفسها وما تحويه من خصائص فيزيائية ولكن الخدمات في معظمها لا يتوافر فيها خصائص فيزيائية للحكم بها سوى مُقدم تلك الخدمة، ولأن الخدمة لا لون لها ولا طعم ولا رائحة في كثير من الحالات وخاصة في خدمات الاتصال.

2- تكريس مزيد من الأبحاث المتخصصة في المناخ التنظيمي من منظور معاصر يأخذ بالاعتبار التطور المعرفي والفني وموظف القرن الواحد والعشرين الذي يختلف في تعريفه ومفهومه للمناخ التنظيمي عن الموظف التقليدي. فكما يؤكد بيتر دركر في أبحاثه وكتاباته التي من أهمها كتابه "الحقائق الجديدة (New Realities) أن زمن موظف العضلات - كناية عن الأعمال التي تتطلب مجهوداً عضلياً - وموظف الصناعة، لم يعد مناسبًا في المنظمات المعاصرة، وإنما موظف المعرفة (Knowledge Worker) هو الموظف المناسب لها. من هنا لا بد من أخذ هذه التطورات ومحاولة التحقق من مدى ملاءمتها للمنظمات التي تعمل في الدول النامية مثل دول العالم العربي.

3- تعديل أبعاد المناخ التنظيمي في الدراسات المستقبلية، بحيث تشتمل على أبعاد تتناسب مع المنظمات الحديثة، وتأخذ أبعاداً تشتمل على: المنظمة المتعلمة ومجتمع المعرفة والمنظمة الأفقية ورأس المال الفكري وغيرها من التطورات التي يعتقد الباحث أن أبعادها ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي تختلف عن أبعاد المناخ التنظيمي للمنظمات التقليدية.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- التويجري، محمد بن إبراهيم. (1999). المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين فـي الشركات متعددة الجنسيات. ***المجلة العربية للإدارة***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 19، ع 2. ص ص 25-39.
- الذنيبات، محمد. (1999). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن. ***دراسات "العلوم الإدارية"***. مج 26، ع1، ص ص 32-51.
- الصباغ، زهير. (1980). العلاقة بين إغناء العمل والدافع للعمل. ***مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية***. ع 4، مـج 8، تشرين الأول، ص67.
- الصرايرة، أكثم؛ ويونس المقدادي. (2002). المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش: دراسة ميدانية. ***مجلة الإداري***. 24 (90) شهر سبتمبر، ص 107-131.
- العجمي، راشد. (1999). الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والخاص في دولة الكويت. ***مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة***، مج 13، ع 1 ص 49-65.
- العمري، إبراهيم. (1982). ***الأفراد والسلوك التنظيمي***. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد. (1993). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفـة. ***مجلة دراسات***، الجامعة الأردنية، ص 308.
- المحاسنة، عبد الرحيم. (2001)، أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسـسة العامـة للضمان الاجتماعي. *مؤتة للدراسات*، مج 15، ع 1، ص ص 197-223.
- النمر، سعود. (1993). الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، ***مجلة جامعة الملك سعود "العلوم الإدارية"*** مج 5، ع 1، ص ص88-101.
- الهيتي، عبد الرحيم؛ وطارق يونس. (1987). العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنـة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية، ***المجلة العربية للإدارة***، المنظمـة العربيـة للتنميـة الإدارية، مج 11، ع 4، الخريف، ص 22-49.
- سليمان، مؤيد. (1987). المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ***المجلـة العربيـة لـلإدارة***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 11، ع 1، ص ص23-35. .
- شلول، أنور. (1999). ***الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية والعوامـل المؤثرة فيه من وجهة نظرهم***. رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، ص 237.

- شهوان، أسامة. (1985). ***الفكر الإداري وأزمة الإنسان المعاصر***. نابلس: جامعة النجاح الوطنية، ص108.

- عبد الخالق، ناصف. (1982)، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. ***المجلة العربية للإدارة***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع1، السنة السادسة، آذار (مارس).

- عبد القادر، هالة. (1987)، ***المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية***. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

- عثامنة، نوال. (1994). ***تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية***. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

- عكاشة، علي. (1989). ***المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين***. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، ص108.

- عمر، فؤاد (2000)، الرضا الوظيفي في الهيئات العامة في دولة الكويت، ***مجلة الإداري***، مج 22، ع 13، ديسمبر.

- عمران، كامل. (1988). دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، ***المجلة المصرية للدراسات التجارية***، مج 12، ع 1، ص ص79-100.

- همشري، عمر. (1998). الرضا عن العمل لدى العاملين في المكتبات المتخصصة بالأردن، ***دراسات "العلوم التربوية"***، مج 25،ع 1، آذار (مارس)، ص49.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Bavendam, J. (2000). Managing Job Satisfaction, ***Bavendam Research Incorporated, Special Reports***, Vol. 6, Effective Management Through Measurement, www.bavendam.com

- Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing, In Berry, L.L., Shostack. G.L and Upah, G.D (Eds.) ***Perspectives on Services Marketing***, AMA: Chicago, 25-33.

- Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992). the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, ***Sloan Management Review***, Spring, pp. 31-40.

- Campbell, J., Dunnette, E., Lawler, E. and Weick, J. (1970). ***Managerial Behavior, Performance and Effectiveness***, New York, McGraw-Hill.

- Davenport, D. H. (2001). "Knowledge Work and the Future of Management", in: ***The Future of Leadership***, Jossy-Bass, CA. pp. 67- 77.

- Drucker, P, (1989). ،***New Realities in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View***, Harper Business, HarperCollins Publishers, New York.

- Ekvall, G., (1987). ***The Climate Metaphor in Organization Theory, Advances in Organization Psychology:*** An International Review.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, ***Management Decision***, 32 (2) pp. 4-22.
- Grönroos, C. (2000). Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value, ***The Marketing Review***, 1 (1) pp. 5-14.
- Gummesson, E. (1997). Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions for the 30R Approach, ***Management Decision***, 35 (4) pp. 267-272.
- Herzberg. F., Mausner, B. and Synderman, B. (1967). ***The Motivation to Work.*** 2nd ed., New York: John Wiley.
- Janice, M. (1985). Leadership as an Aspect of Organization Climate, Job Satisfaction and Perceived Organizational Effectiveness of Faculty, ***Dissertation Abstract International***, University of Utah, p. 46 (11) .
- Kangis, P., Gordon, D., and William, S. (2000). Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation, ***Management Decision***, Vol. 38, no.8. pp.23-41.
- Litwin, G., and Stringer, R. (1968). ***Motivation and Organization Climate***, Cambridge: Harvard University.
- Locke, A. Edwin and G. Latham. (1984). ***Goal Setting: A Motivational Technique that Works***, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Melhem, Yahya. (2003). ***Employee-Customer Relationships: the Impact of Employees' Capabilities on the Satisfaction of Employees and Customers.*** Ph.D thesis, Nottingham University, UK.
- Melhem, Yahya. (2004). The Antecedents of Customer-Contact Employees, Empowerment. ***Employee Relations.*** Vol. 26, No. 1, pp. 72-93.
- Melhem, Yahya and Abed Karasneh. (2005). The Intangible Dimensions of Service Quality: the Neglected Domain، ***International Journal of Applied Marketing.*** *Volume* 2, issue 1. pp.1-20.
- Moran, E. and H. Peter. (1984). ***Organizations: A Quantum View***, Englewood cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995). ***The Knowledge Creating Company***, Oxford: Oxford University Press.
- Payne, R. and D, Pugh. (1976). ***Organization Structures and Climate, Industrial and Organizational Psychology***, Chicago, Rand McNally College Publishing Company.
- Pfeffe, J. (1994). ***Competitive Advantage through People.*** Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts
- Porter, L. and E. Lawler. (1968). What Job Attitudes Tell About Motivation, ***Harvard Business Review***, Jan/Feb, Vol 46. Issue 1, pp.118-127.

- Rafiq, M. and P.K. Ahmed. (1998). A Customer-oriented Framework For Empowering Service Employees, ***The Journal of Services Marketing***, 12 (5), 379-396.
- Rafiq, M. and P.K. Ahmed. (2000). ***Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension***, 14 (6). Pp. 449-462.
- Schneider, B. and D. Bowen. (1993). The Service Organization: Human Resource Management is Crucial, ***Organizational Dynamics***, 21, pp. 39-52.
- Senge, P. (1990). ***The Fifth Discipline***. London: Random House.
- Shammari, M. (1992). Organization Climate, ***Leadership and Organizational Development Journal***, Vol. 13 (6).
- Siu, O. (2002). Predictions of Job Satisfaction and Absenteeism In Two Samples of Hong Kong Nurses, ***Journal of Advanced Nursing***, Vol. 40 (2) .
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, ***Academy of Management Journal***, 38 (5), pp. 1442-1465.
- Spreitzer, G.M., A.K. Mishra. (1999). Giving Up Control without Losing Control, ***Group and Organization Management***, 24 (2), pp. 155-188.
- Toulson, P. and M. Smith. (1994). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices, ***Public Personnel Management***, Vol. 23 (3) .
- Wagner, J. and J. Hollenbech. (1992). ***Management of Organizational Behavior***, Prentice-Hall, New Jersey.
- Wahba, S. (1975). ***Job Satisfaction of Librarians: A Comparison Between Men and Women***, College and Research Libraries.
- Wallace, J. (1999). The relationship Between Organization Culture, Organization Climate, and managerial Values. ***The International Journal of Public Sector Management***, Vol. 12, No.7.
- Warr, P., J. Cook and T. Wale. (1979). Scales for Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well Being, ***Journal of Occupational Psychology***, Vol. 52.

The Impact of Organization Climate on Job Satisfaction Case Study (Modern Jordanian Communication Company)

Dr. Yahya Melhem
Assistant Professor
Faculty of Economics & administrative sciences
Yarmouk university - Jordain

Abstract

This paper aims at exploring the nature of relationship between organization climate and job satisfaction at one of the modern telecommunication mobile companies in Jordan. Twenty first century employee is the essence of human capital for the organization that he works for. This study will shed light on organization climate dimensions in contemporary and volatile competitive industry, contrary to traditional organizations that encounter much more stable environmental developments, which therefore has a different organization climate appropriate to its stable environment.

The study covered a random sample of (56) employees in one of the mobile telecommunication companies in the Hashemite Kingdom Of Jordan. A questionnaire was developed consisting of 53 statements to investigate the organization climate and its impact on Job satisfaction. Appropriate statistical tools and analysis were utilized to arrive at the following results:

- Positive association between organization climate in general and job satisfaction dimensions.
- Positive association between the company's flexibility and adaptability on one hand and job satisfaction on the other hand.
- Positive association between employee responsibility on one hand and employee satisfaction and self actualization implied on the other hand.
- Positive association between managerial style and employee satisfaction in the following perspectives:

1- Positive association between managerial style which focuses on employees' full potential on one hand and job satisfaction on the other hand.

2- Negative association between managerial style which focuses on production and job satisfaction.

The study concluded with some recommendations including:

1- Stressing the importance of organization climate as a key factor in the success of the managerial process due to its impact on job satisfaction and eventually organization performance and major goals.

2- stressing the significance of the incentive and compensation system specifically the intrinsic incentives in addition to the extrinsic ones.

3- Signifying the importance of the right organization climate, enhancing participation, empowerment, intellectual talent and employees' full potential, as a major requirement of the twenty first century organization in order to meet the present hyper turbulent environment and its state of uncertainty.

اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية*

د. عبد المحسن بن صالح الحيدر

أستاذ الإدارة الصحية المساعد

معهد الإدارة العامة

الرياض، المملكة العربية السعودية

الملخص:

يسعى هذا البحث إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته باختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية، باستقصاء آراء عينة من الموظفين، من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "المسئولية"، "نظام المكافآت"، "الدعم"، "الصراع" و"التماسك".

تبين انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي ، مع أنهم يرون إجمالا أن مكافأة الموظفين لا تتم بما يتناسب مع إنجازاتهم ولا تتصف بالعدالة، كما يرون أن الموظفين متعاونون مع بعضهم وأن المنافسة ظاهرة صحية وأن المسئولين يشجعون الموظفين على طرح أفكارهم حتى وإن اختلفوا معهم،كما أنهم يشعرون باعتزاز بالانضمام إلى المستشفى.

لم يتبين وجود علاقة معنوية بين عناصر المناخ التنظيمي والخصائص الشخصية (العمر، الخبرة الوظيفية، والحالة الاجتماعية)، ولم يتبين وجود اختلاف نحو عناصر المناخ التنظيمي باختلاف الجنس، ولكن تبين وجود اختلاف حول المسئولية ونظام المكافآت والدعم بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، وبين الغربيين والآسيويين، كما تبين وجود اختلاف حول الصراع بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، واختلاف حول التماسك بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، وبين العرب والغربيين، وبين الغربيين والآسيويين.

كما تبين اختلاف نحو المسئولية ونظام المكافآت بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير والدكتوراه، وكان هناك اختلاف نحو الدعم بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير والدكتوراه، وبين حملة الدبلوم المتوسط وحملة

* تم تسلم البحث في يوليو 2005، وقُبلت للنشر في أكتوبر 2005.

البكالوريوس، كما كان اختلاف التوجه نحو الصراع والتماسك بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير والدكتوراه، وكذلك بين حملة الدبلوم المتوسط وحملة الماجستير والدكتوراه، أما بالنسبة لطبيعة العمل فهناك اختلاف نحو المسئولية ونظام المكافآت، والصراع بين الأطباء والممرضين، وبين الممرضين والإداريين، ونحو الدعم بين الأطباء والممرضين وبين الأطباء والفنيين، وبين الفنيين والإداريين، وبين الممرضين والإداريين، ونحو التماسك بين الأطباء والممرضين، وبين الأطباء والفنيين وبين الممرضين والفنيين، وبين الفنيين والإداريين وبين الممرضين والإداريين.

المقدمة:

شهدت الستينيات من القرن الماضي بداية الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي وأجمعت الدراسات التي ظهرت في تلك الحقبة، والدراسات اللاحقة في هذا المجال على أهميته، وبأنه فكرة قائمة بذاتها، وأن له تأثيره في استقرار واستمرار التنظيم، وذلك من خلال تأثيره في جوانب التنظيم المختلفة، وكذلك من خلال تأثيره على سلوك الأفراد التنظيمي. وأكدت هذه الدراسات أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل، وأن له تأثيرًا مباشرًا في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها المنظمة، ومن ثم فإن تحقيق المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلباً أو إيجاباً، ويعكس هذا الاهتمام بالمناخ التنظيمي أحد أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الدراسات الإنسانية في الإدارة. ذلك الاتجاه الذي يرى أن المنظمة هي في الأساس، العاملون فيها والمتعاملون معها، وبأنها تتكون من الأدوار والتفاعلات والأحداث، أكثر مما تتكون من المباني والآلات والنواحي المادية الأخرى، ومن ثم فإن الأفراد وما يحملونه من قيم وأفكار وعادات سلوكية وما يتعلق بهم من تشريعات ولوائح يعتبرون من أهم مدخلات المنظمة، والأفراد بتعارفهم وانتظامهم وتفاعلهم وتأثيرهم يمثلون الأساس في العمليات التحويلية التي تحدث داخل المنظمة.

ونظرًا لأهمية هذا الظاهرة، تهتم هذه الدراسة بقياس اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في واحدة من كبريات المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، "مستشفى الملك فيصل التخصصي". فالمناخ التنظيمي محدد رئيس لفاعلية التنظيم وبخاصة في تحقيق أهدافه، كما يعتبر تحديد مستوى فاعلية العاملين مؤشراً على مدى إيجابية المناخ التنظيمي، فضلاً على أن هناك كثيراً من العناصر التي يمكن الاستفادة منها في إطار التغيير والتطوير التنظيمي ورفع مستوى العمل، والتي تؤثر في الأداء الوظيفي. ومن المؤمل أن تثمر نتائج هذه الدراسة في تسليط الضوء على المشكلات التي تواجه العاملين بالمنظمات الصحية، كذلك فإن معرفة المسئولين بنمط المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يساعدهم على زيادة إنتاجية منظماتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على مستوى العناية الطبية المقدمة، كما قد تساعد هذه المعرفة على تنفيذ برامج تهدف إلى تعزيز المعرفة بالمناخ التنظيمي وفرق العمل، لما في ذلك من تأثير في رفع الأداء كماً ونوعاً، والذي يعود بالمساعدة في تصميم برامج تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الإدارة، لتحقيق أهدافها في إطار من التكيف مع الظروف والمتغيرات المتسارعة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر المستشفى جزءاً متكاملاً من تنظيم اجتماعي وصحي، يعمل على توفير الرعاية الصحية الكاملة بشقيها العلاجي والوقائي للمواطنين. وتتجلى أهداف المستشفيات بصفة عامة في الرعاية والارتقاء بمستوى صحة الناس، ومكافحة الأمراض، وتوفير كل ما من شأنه تحقيق الصحة العامة للمواطنين، وتسعى غالبية المستشفيات إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى المكانة المتميزة بين مختلف المنظمات والمؤسسات الصحية، من خلال ما تقوم به من مهام، وما تؤديه من وظائف بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، معتمدة في ذلك على مجموعة من الركائز والدعائم، أهمها العاملون لديها، ومدى قدرتهم على القيام بمسئولياتهم ومهامهم بالصورة المطلوبة. وكحصيلة للتطور في الدراسات المتخصصة في البيئة التنظيمية، شهدت العلوم الاجتماعية توسعاً كبيراً في دراساتها ومفاهيمها التطبيقية، وقد تم التمييز بين البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي بتحديد البيئة التنظيمية بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع (الكلي Macro)، في حين حدد المناخ التنظيمي بأنه ما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق (الجزئي Micro) فقط، والمناخ التنظيمي هو ما تستطيع إدارة المنظمة التحكم فيه إلى حد كبير، وعليه فإننا لن نجد أهم من هذا المناخ التنظيمي، والذي من خلاله يؤدي أفراد التنظيم أعمالهم، ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع احتياجاتهم، وتكوين اتجاهاتهم، وبه تتأثر سلوكياتهم، وهو في مجمله الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تنفيذ مهامها، وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين لديها.

ومن مبررات دراسة المناخ التنظيمي الحرص على ثبات إيجابية العلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة أفراد التنظيم ومستوى أدائهم الوظيفي (سليمان، 1987)، وكذلك العلاقة بينه وبين دافعيتهم للعمل، حيث إنه من خلال المناخ التنظيمي يسعى الأفراد إلى تحقيق أهدافهم وإشباع احتياجاتهم الدافعة بهم للعمل، إضافة إلى أنه يؤثر في شعور الأفراد بالانتماء لمنظماتهم، وإليه يرجع السبب في بقاء أو انتقال العناصر ذات الكفاءة (الغمري، 1983)، كما أنه يعتبر عاملاً مؤثراً في رغبة أفراد التنظيم في التجديد والابتكار في أعمالهم، وعليه يعتمد مستوى فعالية تطبيق الأنظمة والبرامج الجديدة في المنظمة، وعمليات التغيير التنظيمي بشكل عام. (الشربيني، 1987)، فضلاً على ذلك فإن المناخ التنظيمي علاقة بصحة الأفراد البدنية والنفسية، مع شيوع مناخ غير صحي ملائم في منظمة ما، يتدنى مستوى رضا العاملين فيها، وتنخفض دافعيتهم للعمل وتظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، وتزداد حالات التغيب واختلاق الأعذار للانصراف عن العمل مبكراً والذهاب إليه متأخراً، والتسيب في أثناء ساعات العمل الرسمية، كما تزداد حالات الضغط الإداري والتوتر العصبي والقلق النفسي وانعدام الثقة والتعاون سواء بين الأفراد والإدارة أو بين الأفراد أنفسهم، مما يؤدي إلى اللامبالاة في تأدية العمل والقصور في إنجازه، وبالتالي إلى انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل

وشيوع الطاقات العاطلة وازدياد حجم المهدر من ساعات العمل، والنتيجة الحتمية لذلك عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (الخضيري، 1991). لذا فإن المنظمة ذات المناخ الضعيف غير الملائم للإنجاز سيصيبها الفشل على الأمد الطويل، حتى وإن أبدعت في تخطيط مهامها وكثفت الجهود في متابعة تلك الخطط.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع نبعت فكرة هذه الدراسة بالتعرف على أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، لما تتميز به هذه الأبعاد من خصائص تمكننا من الحكم على نوع المناخ التنظيمي السائد في مستشفى الملك فيصل التخصصي، إذ تتم دراسة المناخ التنظيمي لهذا المستشفى من خلال استقصاء آراء العاملين حول واقع تلك الأبعاد وما تتميز به من خصائص، وتجدر الإشارة إلى أن مستشفى الملك فيصل التخصصي كغيره – من المؤسسات الصحية – له خصوصيات وسمات تميزه عن غيره، والذي يمكن تفسيره باختلاف الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك العاملين، وكذلك الخصائص الشخصية لأعضاء المنظمة وتميزهم عن غيرهم، ويشمل ذلك أيضا البيئة الداخلية والتي تمثلها مجموعة الخصائص التي يتصف بها التنظيم وتميزه عن غيره ، منها نظام الاتصالات، والنمط القيادي وأسلوب اتخاذ القرارات، وجماعة العمل، وطبيعة العمل الذي يزاوله الفرد، والخصائص المتعلقة به، وطبيعة بيئة العمل، وما إذا كان يسودها النزاع أو الوفاق، وظروف العمل الطبيعية أو المكانية والذي يمكن تلخيصها بالمناخ التنظيمي.

وقد حددت مشكلة الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي من خلال اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في مستشفى الملك فيصل التخصصي وعلاقته باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، ومن ثم تقديم المقترحات الملائمة لتحسين المناخ التنظيمي في المنظمات الصحية بما يساعدها على تحقيق أهدافها.

ويصاغ على النحو التالي: ***ما اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وما علاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات؟***

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسد الثغرة المحلية بدراسات المناخ التنظيمي، فعلى الرغم من تزايد عدد المنظمات الصحية وأهمية القطاع الصحي بشكل عام، لكن لا يزال هناك قصور من قبل الباحثين وندرة في الدراسات التي تتناول هذا المجال الحيوي. فضلاً على دورها في التعرف على أكثر عناصر المناخ التنظيمي تأثيراً في أداء العاملين، كما ستفيد هذه الدراسة في معرفة أثر الخصائص الشخصية للعاملين على آرائهم نحو عناصر المناخ التنظيمي، نظراً لخصوصية العمل الصحي وأهميته للمجتمع، كما سيساعد الجانب النظري عن المناخ التنظيمي والأداء وتطبيقه على الواقع، في الوصول إلى نتائج موضوعية تسهم في التخطيط العلمي لرفع كفاءة عمل هذه المنظمات وإنتاجيتها وإثراء المكتبة من الأدبيات في هذا الموضوع المهم.

أهداف الدراسة:

في ضوء تساؤل الدراسة يمكن صياغة أهدافها على النحو التالي:

1- تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

2- تحديد العلاقة بين المتغيرات الشخصية للعاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي واتجاهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد.

3- التعرف على العلاقة بين المتغيرات الوظيفية للعاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي واتجاهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد.

4- تقديم مقترحات من شأنها أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة:

1- ما أبعاد المناخ التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية؟.

2- ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للعاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي واتجاهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد؟.

3- ما العلاقة بين المتغيرات الوظيفية للعاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي واتجاهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد؟.

وبعد أن استعرضنا أهمية الدراسة وأهدافها ومشكلاتها، سوف نتناول الأقسام الثلاثة الآتية:

القسم الأول- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

أ- مفهوم المناخ التنظيمي:

كان لتعدد البحوث والدراسات في مجال المناخ التنظيمي دور في الإجابة عن التساؤلات التي ظهرت حول مصطلح المناخ التنظيمي، ومن التعريفات الرائدة في هذا المجال تعريف لتوين وسترنجر (Litwin & Stringer,1968) الذي حددا فيه مفهومهما للمناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص

التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم، ويتفق معهما لاندي وترمبو (Landy & Trumbo,1980)، حيث يريان أن المقصود بالمناخ التنظيمي هو رؤية أفراد التنظيم وإدراكهم لخصائص التنظيم المحيط بهم والمؤثرة فيهم، وأنه بذلك محصلة وجهات نظر العاملين في بيئاتهم التنظيمية. أما فريدلاندر ومارجيوليس (Friedlander & Margullies,1969) فيشيران إلى أن المناخ التنظيمي ليس خاصية مجردة من العوامل الشخصية، كما أنه ليس خاصية شخصية، بل هو عبارة عن خصائص مستقرة نسبياً لبيئة التنظيم الداخلية تتحدد حسب إدراكات الموظف، ويرى بورتر وآخرون (Porter *et al.* ,1975) أن المناخ التنظيمي بأبسط معانيه يشير إلى الخصائص المحددة لبيئة العمل، أي أنه طبيعة البيئة الداخلية للعمل كما يشعر بها أو يدركها الأفراد العاملون في المنظمة والأفراد المتعاملون معها، ويرى داوني وآخرون (Downey *et al.*, 1975) أن المناخ التنظيمي متغير قياسي يعتمد على فهم وإدراكات أفراد التنظيم لما هو محيط بهم، وأن الهدف من قياسه توضيح وتصنيف ووصف المؤثرات المتعددة التي يواجهها أفراد التنظيم، وأشاروا إلى أن فهم وإدراك أفراد التنظيم للمناخ التنظيمي المحيط بهم يتأثر باختلاف شخصياتهم واحتياجاتهم.

أما كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty,1989) فقد أشارا إلى أن المناخ التنظيمي يمثل إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين، وأن العامل الأكثر تأثيراً في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته هو طبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم. ووجد غيرشون وآخرون (Gershon *et al.*, 2004) أن قياس كل من المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، يعتمد على انطباعات ومفاهيم العاملين في المنظمات.

أما في البيئة العربية فقد وجد (الغمري، 1983) أن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، وأنه المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة، ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم. أما (النمر وحمزاوي، 1986) فيعرفان المناخ التنظيمي بأنه تلك العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مؤاتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، أو تعطل وجود هذه الظروف، وأوضح (عبد القادر، 1987) أن المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلى مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبينهم والإدارة من جهة أخرى، والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة. وجدت (العوضي، 1420) علاقة بين كل من جودة المناخ التنظيمي من جهة وتقييم الأداء والشعور بالانتماء من جهة أخرى، وبين كل من ضغوط العمل وتقييم الأداء والشعور بالانتماء. أما (الشربيني، 1987) فيعرف المناخ

التنظيمي بأنه تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلاً على اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، وأضاف أن لهذه الخصائص أثراً على السلوك الوظيفي لأفراد التنظيم، ويعرف (سليمان، 1987) المناخ التنظيمي بأنه نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل العاملون لمعرفتها من خلال تجاربهم وخبراتهم وهي عامل مؤثر في سلوكهم وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية. ويرى (العوضي، 1991) أن المناخ التنظيمي هو الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة والتي تحيط بالموظف أثناء عمله، وتؤثر على نفسيته وسلوكه، وتحدد اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة التي يعمل فيها، وأن هذه التأثيرات تتمثل في مستوى رضا الأفراد العاملين ومستوى الأداء الوظيفي للمنظمة. ويذكر (القريوتي، 1993) أن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص بيئة العمل الداخلية والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكهم، ويشير إلى أن مصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يقتصر مفهومه على طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة، وأنه يعتبر المناخ الإداري بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي.

يتضح مما سبق تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات في هذا المجال، النظرية منها والميدانية، وعلى الرغم من هذا التعدد، فإن تلك المفاهيم تميل إلى الاتفاق في مضمونها، وينحصر التباين بينها في بعض الاختلافات الثانوية، حيث تكاد جميعها تدور حول محور واحد، وفي ذلك يقول الباحثان كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty,1989): إن تعدد الدراسات في مجال المناخ التنظيمي جعل الباحثين أكثر اتفاقاً حول ماهيته، وأن آراءهم أصبحت تدور جميعها تقريباً حول محور واحد وهو الإدراك الحسي لأفراد التنظيم لخصائص التنظيم المحيطة بهم، ويتفق الباحث مع وجه النظر هذه، فالمناخ التنظيمي يعبر عن بيئة المنظمة من حيث مستوى إدراك العاملين لتوزيع الهيكل التنظيمي وحجم المسئولية، وتوقع نظام المكافآت وتقدير الدعم وإدارة الصراع ومدى الشعور بالتماسك، والتي تمثل التفسير العقلي لمحيط التنظيم، وهذا الإدراك يبرز من تفاعلات الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين داخل التنظيم.

ب- نماذج المناخ التنظيمي:

اجتهد العديد من الباحثين في طرح نموذج تفسيري لقياس المناخ التنظيمي ومكوناته، حيث اتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية، لكنهم اختلفوا على التفاصيل، فمثلاً حدد هالبن وكروفت (Halpin & Croft,1963) أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين، تشتمل الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي، وهي: الانفصال، العائق، الانتماء والألفة. وتشمل المجموعة الثانية-

أيضاً - أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم وهي: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، والمراعاة. ويسمى المقياس الخاص بهذا النموذج "استبانة وصف المناخ التنظيمي"، كما أنه بالإضافة إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي فقد استخدم الباحثان هذا النموذج في التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي.

أما سترينجر وليتوين (Stringer & Litwin,1968) فقد استخداما نموذجهما للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم الوظيفي وكذلك مستوى أدائهم الوظيفي، ولقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي "بالهيكل التنظيمي" و"المسئولية" و"المكافأة" و"المخاطرة" و"الدفء" و"الصراع" و"الدعم" و"المعايير" و"الهوية". ويقترب منه نموذج داوني وآخرون (Downey *et al.* ,1975) الذين حددوا ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي "اتخاذ القرار" و"الدفء" و"المخاطرة" و"الانفتاح" و"المكافآت" و"الهيكل التنظيمي"، حيث يهتم بما تتمتع به سياسات المنظمة من وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرءوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات، كما يتناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين، وكذلك مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية. أما نموذج كامبل وآخرون (Campbell *et al.,* 1974) فيعتبر من أكثر النماذج شيوعاً، فقد تم فيه تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد، هي "هيكلة المهمة" و"المكافأة والعقاب" "ومركزية القرارات" و" تأكيد الإنجاز" و"التأكيد على التدريب والتطوير" و"المخاطرة والأمان" و"الانفتاح أم السلوك الدفاعي" و"المركز الاجتماعي والروح المعنوية" و"الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية" و"الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة". وكما هو ملاحظ فإن نموذج كامبل وآخرون يتناول العديد من المتغيرات المناخية، إلا أن أغلبها يعنى بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأسلوب تعامل الرئيس مع مرءوسيه من جهة، وقد أهمل أحد الأبعاد المناخية المؤثرة على سلوك الفرد الوظيفي ،وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل.

أما نموذج لولر وآخرون (Lawler *et al.,* 1974) فقد وجد أن هناك متغيرات متعددة تشكل وفق ما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما، يمكن إجمال أبرز هذه المتغيرات في بعدين رئيسن هما: الهيكل التنظيمي، وتتمثل عناصر هذا البعد في نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل، ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة. أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية Organizational Process: ويتضمن مراجعة الإنجاز ، الاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء، درجة الاستقلال في العمل، المهام المحددة مقابل المهام العامة، الاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد، النمط القيادي، ونظم مواجهة الصراعات التنظيمية. أما ستيرز (Steers,1977) فقد أشار إلى أن المناخ التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد رئيسة هي "السياسات والممارسات الإدارية"، ويتضمن هذا البعد، النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق

بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب. و"الهيكل التنظيمي" ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي. و"تكنولوجيا العمل" والتي تشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه. وأخيرًا "البيئة الخارجية" والذي يتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية.

أما تيم وبيترسون (Timm & Peterson,1982) فقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسة هي "الثقة" و"المشاركة" و"الصدق والصراحة" و"المساندة والتشجيع" و"الاتصالات الصاعدة" التي تصف مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، و"الأداء الوظيفي". يركز هذا النموذج على ثلاثة أبعاد رئيسة هي النمط القيادي السائد في المنظمة، وطبيعة العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم فيما يتعلق بمستوى الثقة المتبادلة ومدى تعاونهم، ومدى فعالية أساليب العمل المستخدمة من قبل أفراد التنظيم في إنجاز مهامهم الوظيفية. وأخيرًا قدم كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty,1989) نموذجًا يقوم على أحد عشر بعداً هي "هيكل العمل" و" فهم الوظيفة" و" المساءلة الشخصية" و"المسئولية" وتركيز المشرف على العمل" و"المشاركة" و"الإشراف الداعم" و"العمل الجماعي" و"التعاون بين المجموعات" و"وعي الإدارة واهتمامها" و"انسياب الاتصالات"، وتقوم الفكرة الرئيسة لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل بين القادة ومرءوسيهم في التأثير على إدراك وتفسير المرءوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم. حيث انصب على النمط القيادي، وإن كان يبدي اهتماماً بوضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك بنمط العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل الواحدة من ناحية، وبين جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى، ومن خلال مراجعة نماذج المناخ التنظيمي، لوحظ تعدد الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، وعلى الرغم من تعدد هذه النماذج واختلاف متغيراتها الفرعية فإنها لا تخلو من الاتفاق في الكثير من أبعادها الرئيسة. وسيتم النظر لهذه النماذج باعتبارها نماذج عامة لدراسة المناخ التنظيمي غير مرتبطة بقطاع معين أو بنشاط وظيفي محدد.

ثانياً- الدراسات السابقة:

حظي موضوع المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة بمزيد من اهتمام الباحثين، وقد توجهت جهودهم نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم، ومجالات الاستفادة منه وإضافة الوسائل المستخدمة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. فقد وجد (الصباغ وآخرون، 1982) انطباعاً سلبياً عن المناخ التنظيمي وخصوصاً فيما يتعلق بالحوافز المادية، كما تبين وجود اختلاف في تصور المبحوثين للمناخ التنظيمي في المستويات الإدارية، حيث أبدى مستوى الإدارة الوسطى رضا عن المناخ التنظيمي يفوق نظيره في مستوى الإدارة العليا، كما كانت

درجة الرضا عن المناخ التنظيمي في مستوى الإدارة الدنيا تفوق نظيرتها في مستوى الإدارة العليا. وفي دراسة تهدف إلى التعرف على مدى إدراك الأفراد العاملين ببعض منظمات الأعمال المصرية لخصائص المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم ومدى اختلاف هذا الإدراك بين الرؤساء والمرءوسين، تقصى نيل وآخرون (Neal *et al.,* 2005) ارتباط ممارسات إدارة القوى العاملة مع المناخ التنظيمي، ويرون أن العلاقة الإيجابية بين تلك الممارسات والإنتاجية تنخفض في المناخ التنظيمي الإيجابي وفق نظريات تخصيص الموارد لأنه لدى العاملين في المناخ التنظيمي السلبي إمكانات وموارد إضافية مهملة.

وجد (مصطفى، 1982) أن إدراك الرؤساء لخصائص المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم يختلف عن إدراك المرءوسين، حيث يرى غالبية الرؤساء أن نظم المكافآت، وأسلوب القيادة، ونظم الاتصالات، تتسم بالفاعلية والإيجابية، في حين يرى معظم المرءوسين النقيض حيث يرون أنها تتسم بالسلبية وتدني الفعالية. وأشار (النمر وحمزاوي، 1986) أن الأسلوب الذي تتم فيه العمليات التنظيمية في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية يعاني من بعض الثغرات التي يمكن أن تؤثر سلباً على فعالية إدارة هذه المؤسسات، ومن ذلك عدم إتاحة توصيف الوظائف وتحديد الواجبات والمسئوليات لجميع العاملين بالمؤسسة، وعدم تدعيم نظم حفظ وتداول المعلومات والبيانات، وعدم فعالية التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، وكذلك عدم التشجيع على تفويض السلطات، إضافة إلى أن فلسفة الإدارة السائدة تعاني من بعض السلبيات التي تؤثر بدورها على فعالية الإدارة لتلك المؤسسات.

وقد بينت نتائج الدراسة أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات محدودة أو معدومة، إضافة إلى عدم التزام الإدارة بالموضوعية في تناولها لشئون العاملين وترجيحها للاعتبارات الشخصية، وهو ما يؤدي للكثير من السلبيات. أما دراسة المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية (الشربيني 1987) فتوصلت إلى أن للهيكل التنظيمي تأثيره المباشر على السلوك الابتكاري، وذلك فيما يتعلق بتوافر أكبر درجة ممكنة من المرونة التنظيمية كانتشار السلطة، وعدم مركزيتها وتدفق المعلومات ومرونة وسهولة الاتصالات التنظيمية، وتناسب السلطة مع المسئولية، ووضوح اختصاصات الوحدات التنظيمية، كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أن المناخ التنظيمي له دور كبير في التأثير على سلوك المنظمات الخاص بالتجديد والابتكار، وأن أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في ذلك هو فلسفة الإدارة العليا وأسلوبها القيادي، وذلك فيما يتعلق بالتشجيع على تحمل المخاطرة والعمل الجماعي وإبداء الآراء والاقتراحات، وكذلك فيما يتعلق بتركيز الرقابة على النتائج وليس على الإجراءات وتفصيلات الأداء.

وأشارت (عبد القادر، 1987) إلى أن المناخ التنظيمي هو الذي يعمل من خلاله الأفراد ويسهم في التأثير على مستوى رضاهم الوظيفي وكذلك على مستوى أدائهم الوظيفي، وأنه كلما تحسن المناخ التنظيمي، ارتفع

مستوى الرضا الوظيفي لأفراد التنظيم من ناحية، وتحسن مستوى أدائهم الوظيفي من ناحية أخرى، وكذلك ارتفع معدل إنتاجية المنظمة. وأشار (الدقس وعليان، 1991) إلى أهمية هذا المناخ في تحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف مستخدميها وفي تعزيز فاعليتها، حيث توصل الباحثان إلى أن العاملين يرغبون في مناخ تنظيمي أفضل، خصوصاً من حيث الأهداف والتعامل مع الخلافات واتخاذ القرار، كما أن ظروف العمل الصعبة تؤثر سلباً على تقدير العاملين لواقع المناخ التنظيمي. ويرى كاستيلانو وآخرون (Castellano *et al.* ,2005) أن دور الإدارة العليا الرئيس، هو تطوير وتوفير المناخ التنظيمي المناسب، لتعاون الجميع بهدف تحقيق هدف المنظمة، بحيث يعمل هذا المناخ على التخلص من التوتر ودعم الاتصال بين الأفراد والإدارات ونشر روح التعاون.

وتقصى (اللوزي، 1994) الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن ووجد فروقًا ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات مسمى الوظيفة ومكان العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أعلى درجات رضا العاملين قد تركز في مجال معايير الأداء والخلاف وتحمل المسئولية والعلاقات الإنسانية والمخاطرة. قام نيل وآخرون (Neal *et al.,* 2000) بدراسة عن المناخ التنظيمي وإدارة الموارد البشرية توصلت إلى أن هناك علاقة بين المناخ السلبي وتدني مستوى الأداء وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين المناخ الإيجابي وارتفاع مستوى الإنتاجية.

ووجد باركر وآخرون (Parker *et al.,* 2003) أن العاملين في منظمات ذات مناخ داعم يتمتعون برضا مرتفع، وتتدنى نسبة تغيبهم عن العمل وانتقالهم من المنظمة. وترى برازيير (Brazier, 2005) أنه يتحتم على المنظمات التي تسعى إلى تطوير قياداتها ومديريها أن تعمل على تطوير المناخ التنظيمي الذي يوفر الاتصال والتواصل والتماسك والتعاون. وفي دراسة كانغيز وآخرون (Kangis *et al.,* 2000) عن المناخ التنظيمي، والأداء في المنظمات الصناعية في بريطانيا بالاعتماد على نموذج نيومان وجدوا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف مستوى الأداء واختلاف المناخ التنظيمي سواء أخذت البيانات على مستوى العينة ككل أو كل شركة على حدة، وخلصت الدراسة إلى أن توقعات الموظفين وآمالهم وآراءهم ومدى تحقيق المناخ التنظيمي لها تؤثر على مستوى الأداء.

في دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع عند المعلمين من خلال تقصي أثر الانفتاح أو الانغلاق بالمناخِ التنظيمي في المدارس الابتدائيةِ على الإبداعِ، أشارت النتائج إلى أن تأثير المديرين وموظّفيهم الإداريين، في المناطقِ الريفيةِ والحضريةِ، أكثر منه بالمدينة، كما بينت الدراسة أن فهم محتوى العمل يؤثر على درجة الإبداع والتغييرِ، وكذلك تلعب الخصائص الشخصية دوراً مهماً في درجة الإبداع الوظيفي، وكذلك تبين أنه كلما كانت البيئة الصفية معزولة،كانت درجة الإبداع متدنية (Ochitwa, 2002). وأشار ميتركو وآخرون (Meterko *et al.,* 2004) إلى تأثير المناخ التنظيمي في المستشفيات على جودة الرعاية المقدمة

ورضا المستفيدين منها. وبينت دراسة عن المناخ والأداء التنظيمي تَفْحصُ تأثيراتَ المناخِ التنظيمي علـى أداء المنظمات في سياقٍ ثقافي مشتركٍ أن هناك اختلافات بالأداء المالي والتنظيمي للشركات في البلدين قيد الدراسة تعزى إلى اختلاف المناخِ التنظيمي، كما أن للاختلاف في البعد الثقافي بين البلدين أثراً في اختـلاف عناصـر المناخ التنظيمي (Rangapriya, *et al.*, 2003). في دراسة للأطباء والممرضين في أربعة مستشفيات وجد سيربنسكا وكزيكوايكز (Sierpinska & Ksykiewicz, 2003) أن أفـراد العينـة الـذين يعملـون فـي مستشفيات معتمدة قيموا المناخ التنظيمي إيجابياً، فيما رأى الذين يعملون في مستشفيات غير معتمدة أن المنـاخ التنظيمي في مستشفياتهم كان سلبيًا، وهذا يعود في الغالب إلى انخفاض مرتباتهم وعدم التعاون بـين الأطبـاء والممرضين والإحباط، نتيجة عدم حصول مستشفياتهم على إجازة الاعتمـاد. كمـا وجـد رايـت وآخـرون (Wright *et al.*, 2003) أن الممرضين والطاقم الإكلينيكي العاملين في أقسام الطوارئ، الذين يعتقـدون أنهـم يعملون في مناخ تنظيمي إيجابي، يقدمون رعاية طبية أفضل لمرضاهم، ويرى الباحثون أن الإجراءات التنظيمية في المستشفى تؤثر في مستوى الرعاية الطبية المقدمة. كما وجد كلارك وآخرون (Clarke *et al.*, 2002) أن المناخ التنظيمي في المستشفى، يؤثر في احتمال إصابة الممرضات بوخزات الإبر، وأن حـل مـشكلات نقـص أعداد الممرضات والدعم الإداري المتدني والروح المعنوية المنخفضة يخفض احتمال الإصابة.

القسم الثاني- منهجية البحث:

أولاً- منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) التحليلي لتناسبه مع الأغراض التـي ترمـي إليهـا الدراسة، فالمنهج الوصفي يمكن استخدامه للكشف عن الحقائق والتفسير، وهو يطبـق كثيـراً فـي البحـوث السلوكية والاجتماعية، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها ، وإنما يمضي إلى ما هو أبعـد من ذلك، لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات. ويعتبر أيضاً من أكثـر الأسـاليب المـستخدمة لقيـاس الاتجاهات والتعرف على الأوضاع السائدة في المجتمع.

ثانياً- مجتمع وعينه الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي، والـذي يقـدر عـددهم بحوالي (8750)، ونظراً لاتساع رقعة المجتمع فقد قرر الباحث سحب عينة عشوائية بسيطة، حيث تم تحديـد حجمها تبعا لقانون تحديد حجم العينة على أساس نسبة من المجتمع، وحددت هذه النسبة ب 50% (وهي النسبة التي تعطي أكبر حجم ممكن للعينة)، وتم تحديد مستوى ثقة 95%، وعليه كانت Z= 1.96، والخطـأ= 0.05 وفيما يلي القانون والخطوات التي اتبعت:

$$No = \frac{(z)^2 (P) (1-P)}{E2}$$

$$No = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

وقد تم توزيع 600 استمارة لضمان أعلى مستوى من الإجابة، حيث استعاد الباحث 530 استمارة منها وبنسبة 88.3% من الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا في العلوم الاجتماعية، وتشير البيانات في الجدول رقم (1) إلى أن نحو (85%) من أفراد العينة من الذكور و(15%) من الإناث. كما يتضح من الجدول نفسه أن (41.%) من أفراد العينة من السعوديينَ، و(31.%) من الآسيويين، و(20.%) من العرب غير السعوديين، ويشكل الغربيون (7%) من العينة. كما تبين البيانات في الجدول المذكور أن (41%) من أفراد العينة يعملون بوظيفة فني، وأن (26%) يعملون بمهنة التمريض، وكذلك تشير البيانات في الجدول إلى أن (21%) من أفراد هذه العينة يعملون بوظيفة إداري، وأن (12.%) منهم يعملون بوظيفة طبيب. ويتضح كذلك أن (36%) من أفراد العينة تتراوح فئاتهم العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة، وتتراوح أعمار (30%) من الأفراد من 25 إلى أقل من 35 سنة، وأن أعمار (28%) من العينة 45 سنة فأكثر، أما (18%) من العينة فتقل أعمارهم عن 25 سنة. كما تشير البيانات في الجدول إلى أن المستوى التعليمي لثلاثين بالمائة من أفراد العينة هو توجيهي، وأن (27%) من أفراد هذه العينة مؤهلهم التعليمي دبلوم متوسط، فيما كان المستوى التعليمي لحوالي (21%) من العينة بكالوريوس وماجستير أو دكتوراه. ويتضح كذلك من البيانات في الجدول أن لدى (34%) من أفراد العينة 15 سنة فأكثر من الخبرة الوظيفية، وتتراوح الخبرة الوظيفية لحوالي (23%) من العينة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أما (23%) فتقل خبرتهم الوظيفية عن 5 سنوات، وتتراوح خبرة (21%) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة. كما تشير البيانات إلى أن (77%) من أفراد العينة متزوجون، وأن (21%) غير متزوجين، أما (2%) من أفراد العينة فهم مطلقون أو أرامل.

جدول رقم (1) التكرار والنسب للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

البيــــــــــــان	التكرار	النسبة
الجـنــــــــس		
ذكــــــــــــــر	455	85.85
أنثـــــــــــــى	75	14.15
الجنسيــــــــة		
ســعــــــــــودي	219	41.32
عربي (غير سعودي)	107	20.19
أسيـــــــــوي	166	31.32
غربـــــــــــي	38	7.17
طبيعـــة العمـــل		
طبيـــــــــــب	66	12.45
تمريـــــــــــض	136	25.66
فنـــــــــــي	217	40.94
إداري	111	20.94
الـــعـــمــــــر		
أقـــل مـــن 25 سنــــة	38	7.17
من 25 - أقل من 35 ســنة	154	29.06
من 35 - أقل من 45 ســنة	189	35.66
مـــن 45 ســنة فأكثـــر	149	28.11
المستوى التعليمـــي		
توجيــهـــــــي	161	30.38
دبلــــوم متوســـط	145	27.36
بكالوريـــــــوس	112	21.13
ماجستير أو دكتـــوراه	112	21.13

تابع جدول رقم (1)

البيـــــــــــان	التكرار	النسبة
الخبـرة الوظيفيـة		
أقـــل مـــن 5 سنــــوات	119	22.45
من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	121	22.83
من 10 سنوات – أقل من 15 سنة	110	20.75
مـــن 15 سنـــة فأكثــــر	180	33.96
الحالة الاجتماعيـة		
أعـــــــزب	109	20.57
متـــــــزوج	410	77.36
أرمـــــــل	5	0.94
مطلـــــــق	6	1.13

ثالثاً- أداة جمع البيانات:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة والاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي، قام الباحث بتصميم أداة جمع البيانات وفقاً لأهداف البحث، وتقرر اعتماد عناصر المناخ التنظيمي على النحو التالي، حيث كانت العبارات كما يلي:

العنصـر	العبـــارات
الهيكل التنظيمي	أواجه صعوبة في معرفة متخذ القرار في المستشفى.
	أن الروتين في المستشفى في أدنى مستوى ممكن.
	أجد صعوبة في معرفة المسئول أو الموجه عن تلك الأنشطة التي أقوم بها.
المسئوليـــة	أملك الصلاحية الكاملة لإنجاز الأعمال المناطة بي.
	المسئولون في المستشفى يستخدمون أقل عدد من العقوبات ويستخدمون التشجيع والشكر بدلاً عنها.
	هناك فلسفة في المستشفى تحاول حل مشكلات الموظفين.

العنصر	العبارات
نظام المكافآت	يتصف نظام المكافآت في المستشفى بالعدالة.
	الموظفون في المستشفى الراغبون في المناصب الإدارية مستعدون للتنازل عن آرائهم مقابل تلك المناصب.
	تتم مكافأة الموظفين في المستشفى بشكل يتناسب مع إنجازاتهم.
الدعم	هناك مساعدة من قبل المسئولين في المستشفى لتطوير مهارات الموظفين.
	يثق الموظفون في المستشفى أحدهم بالآخر.
	يحصل الموظفون في المستشفى على المساعدة من المسئولين في المستشفى وزملائهم عندما تكون لديهم مشكلات صعبة.
الصراع	الموظفون في المستشفى متعاونون مع بعضهم.
	المنافسة بين المسئولين في المستشفى ظاهرة صحية.
	يشجع المسئولون في المستشفى الموظفين على طرح الآراء أو الأفكار حتى وإن اختلفت مع آرائهم وأفكارهم.
التماسك	هناك اعتزاز وافتخار من قبل الموظفين بالانضمام إلى المستشفى.
	أشعر بأني أنتمي إلى أفضل فريق يعمل بشكل جماعي.
	الموظفون في المستشفى مخلصون جداً للمؤسسة التي يعملون فيها.

عرضت أداة الدراسة على الأكاديميين والممارسين من جهات مختلفة كجامعة الملك سعود ومعهد الإدارة العامة، وذلك للتأكد من وضوح مدلول عباراتها وأسئلتها للتحقق من قياسها لما وضعت من أجله. وبعد أخذ التعديلات اللازمة، ثم أجري اختبار الثبات للأداة من خلال اختبار ألفا كرونباخ للثبات في الأسئلة، حيث كانت قيمة ألفا (0.86) وهي مقبولة، مع إجراء بعض التعديلات التي لا تنطبق على مجتمع الدراسة.

رابعاً- أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بمعالجة البيانات إحصائيًا من خلال برنامج SPSS حيث تم استخدام التحليل الوصفي للبيانات للتعرف على الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة، وذلك بإيجاد النسب المئوية والتكرارات، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري . واستخدام تحليل التباين ANOVA لتقصي العلاقة بين العبارات والخصائص الديموجرافية، وقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء، والدلالة الإحصائية للفروق. واختبار شيفيه لقياس مصدر التباين بين المتغيرات الثنائية التي أشارت نتائج تحليل التباين إلى وجوده، واختبار العلاقات من خلال استخدام معاملات الارتباط المناسبة للمتغيرات المدروسة.

خامساً- حدود الدراسة:

من محددات هذه الدراسة، اقتصارها على عينة من العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وذلك لمحدودية إمكانات الباحث. وقد كان اختيار هذا المستشفى لأنه من أكبر المستشفيات في الرياض – عاصمة المملكة العربية السعودية – والتي تعاني من ضغط شديد على الخدمات، مما يزيد من متطلبات الكفاءة والأداء إذا ما قورنت بغيرها من المدن السعودية. وكذلك فإن نتائج هذه الدراسة محدودة بالعاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي فقط، ولن يمكن تعميم النتائج خارج نطاق مجتمع الدراسة.

القسم الثالث- تحليل البيانات:

يهدف هذا الجزء إلى تحليل البيانات من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة حيث تم الحصول على النتائج التالية:

أولاً- التحليل الوصفي:

أبعاد المناخ التنظيمي:

1- **الهيكل التنظيمي:** تشير بيانات الجدول رقم (2) إلى أن أفراد العينة منقسمون فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، مع أن المتوسط الحسابي بلغ (3) الذي يشير إلى أنهم حياديون، فقد أشار أكثر من 40% إلى أنهم يواجهون صعوبة في معرفة متخذ القرار في المستشفى، و23% إلى عدم وجود تلك الصعوبة، وأشار 28% إلى أن الروتين في المستشفى في أدنى مستوى ممكن، ولم يتفق معهم 27% من العينة، ووجد ثلث العينة صعوبة في معرفة المسئول عن الأنشطة التي يقومون بها أو الموجه لها. واختلف معهم ثلث العينة أيضاً، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.2)، و(3)، و(2.8) على التوالي، وما يدل على ذلك أن نسبة من كانوا حياديين كانت الأعلى بين الإجابات، كما تبين أن اختبار (Z) دال إحصائيًا لجميع العبارات (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو $\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (2) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للهيكل التنظيمي

العبـــــــارات	أوافق كليا	أوافق إلى حد كبير	حيـــــادي	لا أوافق إلى حد كبير	لا أوافق كليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمـــــة z	مستوى الدلالة
1- أواجه صعوبة في معرفـــة متخذ القرار في المستشفى.	91 17.2	130 24.5	183 34.5	61 11.5	65 12.3	3.2	1.2	4.32	0.000
2- أن الروتين في المستشفى في أدنى مستوى ممكن.	59 11.1	90 17	237 44.7	73 13.8	71 13.4	3.0	1.1	5.36	0.000
3- أجد صعوبة فـــي معرفـــة المسئول أو الموجه عـــن تلك الأنشطة التي أقوم بها.	49 9.2	110 20.8	168 31.7	105 19.8	98 18.5	2.8	1.2	4.01	0.000
الكلـــــي						3	0.79		

2- **المسئولية:** تشير بيانات الجدول رقم 3 إلى أن أفراد العينة ينقسمون بآرائهم حول المسئولية، كأحد أبعـــاد المناخ التنظيمي بالرغم من بلوغ المتوسط الحسابي (3)، إذ نجد أن حوالي 35% حياديون، فيمـــا ينقـــسم باقي العينة بين موافقين وغير موافقين على أبعاد المسئولية الثلاثة، فكما تبين أنهم حياديون بما يملكون من صلاحية لإنجاز الأعمال المناطة بهم، وأن المسئولين في المستشفى يستخدمون أقل عـــدد مـــن العقوبـــات ويستخدمون التشجيع والشكر بدلاً عنها، تبين – أيضًا – أن هناك فلسفة في المستشفى تحاول حل مشكلات الموظفين، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.4)، و(2.9)، و(2.7) على التوالي، كما تبين أن اختبـــار (Z) دال إحصائيًا لجميع العبارات، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاســـتجابة علـــى كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للمسئولية

العبـــــارات	أوافق كليا	أوافق إلى حد كبير	حيادي	لا أوافق إلى حد كبير	لا أوافق كلياً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة z	مستوى الدلالة
1- أملـك الـصلاحية الكاملـة لإنجـاز الأعمال المناطة بي.	123 23.2	150 28.3	136 25.7	64 12.1	57 10.8	3.4	1.3	4.47	0.000
2- المسئـولون فــي المستشفى يستخدمون أقل عدد من العقوبات ويستخدمون التشجيع والشكر بدلاً عنها.	50 9.4	97 18.3	204 38.5	89 16.8	90 17	2.9	1.2	4.79	0.000
3- هنـاك فلـسفة فـي المستشفى تحاول حل مشكلات الموظفين.	35 6.6	87 16.4	200 37.7	93 17.5	115 21.7	2.7	1.2	4.89	0.000
الكلـــــي						3	0.88		

3- **نظام المكافآت:** تشير بيانات الجدول رقم (4) إلى أن أفراد العينة المدروسة ينقسمون بآرائهم حول نظـام المكافآت، مع بلوغ المتوسط (3.34)، فأفراد العينة ينقسمون إلى تكتل مـوافقين وغيـر مـوافقين علـى عبارات "نظام المكافآت"، وقد تبين أن أفراد العينة لا يوافقون إلى حد كبير على أن نظام المكافـآت فـي المستشفى يتصف بالعدالة، كما أنهم لا يوافقون، إلى حد كبير، على أن مكافأة الموظفين في المستشفى تـتم بشكل يتناسب مع إنجازاتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4). كذلك تشير بيانات الجدول إلى أن أفـراد العينة منقسمون فيما بينهم على أن الموظفين الراغبين في المناصب الإدارية مستعدون للتنازل عن آرائهم مقابل تلك المناصب، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.1)، كما تبين أن اختبار (Z) دال إحـصائيًا لجميـع العبارات، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات لنظام المكافآت

العبـــــــارات	أوافق كليا	أوافق إلى حد كبير	حيـــــــادي	لا أوافق إلى حد كبير	لا أوافق كليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة z	مستوى الدلالة
1- يتصف نظام المكافآت فـــي المستشفى بالعدالة.	39 7.4	64 12.1	166 31.3	81 15.3	180 34	2.4	1.3	4.84	0.000
2- الموظفون في المستشفى الراغبون في المناصـــب الإداريـــــة مستعـــــدون للتنازل عن آرائهم مقابل تلك المناصب.	86 16.2	93 17.5	225 42.5	61 11.5	65 12.3	3.1	1.2	4.96	0.000
3- تتم مكافأة المـــوظفين فـــي المستشفى بشكل يتناســـب مع إنجازاتهم.	36 6.8	81 15.3	135 25.5	99 18.7	179 33.8	2.4	1.3	4.72	0.000
الكـلــــــي						3,34	0.88		

4- **الدعـــم:** تشير بيانات الجدول رقم (5) إلى أن أفراد العينة ينقسمون بآرائهم حول الدعم، كأحـــد محـــاور المناخ التنظيمي بالرغم من بلوغ المتوسط (3)، إذ أبدى أقل من ثلث العينة الحياد حول عبـــارات الـــدعم، فيما وافق الثلث وعارض ثلث العينة. ويشير إلى ذلك بيانات العبارات القائلة بأن الموظفين في المستـــشفى يحصلون على المساعدة من المسئولين في المستشفى وزملائهم عندما تكون عندهم مشكلات صـــعبة، وأن الموظفين في المستشفى يثقون أحدهم بالآخر، وأن هناك مساعدة من قبل المسئولين في المستشفى لتطـــوير مهارات الموظفين، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.1)، و(3)، و(3) على التـــوالي، كمـــا تبـــين أن اختبار (Z) دال إحصائيًا لجميع العبارات، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاســـتجابة على كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للدعم

العبـــــارات	أوافق كلياً	أوافق إلى حد كبير	حيادي	لا أوافق إلى حد كبير	لا أوافق كلياً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة z	مستوى الدلالة
1- هناك مساعدة مـــن قبـــل المسئولين في المستـــشفى لتطوير مهارات الموظفين.	76 14.3	112 21.1	163 30.8	102 19.2	77 14.5	3.0	1.2	3.62	0.000
2- يثـــق الموظفـــون فـــي المستشفى أحدهم بالآخر.	54 10.2	195 36.8	80 15.1	83 15.7	118 22,2	3.0	1.2	4.72	0.000
3- يحصل الموظفون فـــي المستشفى على المساعدة مـــن المـــسئولين فـــي المستـــشفى وزملائهـــم عنـــدما تكـــون لـــديهم مشكلات صعبة.	63 11.9	156 29.4	142 26.8	94 17.7	75 14.2	3.1	1.2	4.33	0.000
الكلـــــي						3	0.96		

5- **الـــصراع:** تشير بيانات الجدول رقم (6) إلى أن أفراد العينة منقسمون فيما بينهم حـــول الـــصراع كأحـــد محاور المناخ التنظيمي، حيث تبين أن الموظفين متعاونون مع بعضهم، وأن المنافسة بين المسئولين فـــي المستشفى ظاهرة صحية، وأن المسئولين في المستشفى يشجعون الموظفين على طرح الآراء أو الأفكـــار، حتى وإن اختلفت مع آرائهم وأفكارهم، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.3)، و(3.1)، و(2.8) علـــى التوالي، كما تبين أن اختبار (Z) دال إحصائيًا لجميع العبارات، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالـــة معنوية في الاستجابة على كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للصراع

العبـــــــارات	أوافق كثيرا	أوافق إلى حد كبير	حيـــــادي	لا أوافق إلى حد كبير	لا أوافق كثيرا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمـــة z	مستوى الدلالة
1- الموظفون في المستـــشفى متعاونون مع بعضهم.	97 18.3	162 30.6	146 27.5	78 14.7	47 8.9	3.3	1.2	4.52	0.000
2- المنافسة بين المسئولين في المستشفى ظاهرة صحية.	68 12.8	118 22.3	200 37.7	71 13.4	73 13.8	3.1	1.2	4.71	0.000
3- يشجع المـــسئولون فـــي المستشفى الموظفين على طرح الآراء أو الأفكـــار حتى وإن اختلفـــت مـــع آرائهم وأفكارهم.	48 9.1	102 19.2	170 32.1	94 17.7	116 21.9	2.8	1.2	4.15	0.000
الكلـــــي						3	0.91		

6- **التماسك:** تشير بيانات الجدول رقم (7) إلى أن أفراد العينة ينقسمون بآرائهم حول عوامـــل تماســـكهم، إذ يتفق حوالي 40% مع عبارات هذا البعد، ويختلف معها حوالي 20% حيث بلغ المتوســـط (3.5). علـــى الرغم من موافقتهم إلى حد كبير على عبارة أن هناك اعتزازاً وافتخاراً من قبل الموظفين بالانضمام إلـــى المستشفى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6). كما تشير بيانات الجدول إلى أن أفراد العينة منقسمون فيما بينهم حول الآراء القائلة بأنهم يشعرون بأنهم ينتمون إلى أفضل فريق يعمل بشكل جماعي، وأن الموظفين مخلصون جداً للمستشفى الذي يعملون فيه، حيث بلغـــت المتوســـطات الحـــسابية (3.4)، و(3.4) علـــى التوالي، كما تبين أن اختبار (Z) دال إحصائيًا لجميع العبارات، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالـــة معنوية في الاستجابة على كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للتماسك

العبـــــارات	أوافق كثيراً	أوافق إلى حد كبير	حيـــادي	لا أوافق إلى حد كبير	لا أوافق كثيراً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمـة z	مستوى الدلالة
1- هناك اعتزاز وافتخار من قبل الموظفين بالانضمام إلى المستشفى.	128 24.2	176 33.2	137 25.8	53 10	36 6.8	3.6	1.2	4.96	0.000
2- أشعر بأني أنتمي إلى أفضل فريق يعمل بشكل جماعي.	126 23.8	143 27	137 25.8	64 12.1	60 11.3	3.4	1.3	4.33	0.000
3- الموظفون في المستشفى مخلصون جداً للمستشفى الذي يعملون فيه.	110 20.8	141 26.7	160 30.2	68 12.9	50 9.5	3.4	1.2	4	0.000
الكلـــــي						3.5	1		

ثانيًا- التحليل الاستدلالي:

1- العلاقة بين المتغيرات:

العلاقة بين المتغيرات الشخصية والاختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي:

باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" تم الحصول على النتائج في الجدول رقم (8)، والذي يشير إلى العلاقة بين محاور قياس اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي والمسئولية ونظام المكافآت والدعم والصراع والتماسك)، وبين الخصائص الشخصية (العمر، الخبرة الوظيفية والحالة الاجتماعية)، حيث تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين وبين جميع محاور المناخ التنظيمي، حيث كانت جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من 0.05. مما يعني أن الرضا عن المناخ التنظيمي لا يتأثر بهذه المتغيرات وهذا ما يتفق مع ما توصل إليه (الدقس وعليان، 1990)، حيث توصل الباحثان إلى أن العاملين يرغبون في مناخ تنظيمي أفضل، خصوصاً من حيث الأهداف والتعامل مع الخلافات واتخاذ القرار، كما أن ظروف العمل الصعبة تؤثر سلباً على تقدير العاملين لواقع المناخ التنظيمي،

ولا علاقة للمتغيرات الشخصية بآرائهم، كما يتفق مع ما توصل إليه (اللوزي، 1994)، حيث لم يجد فروقًا ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى لهذه المتغيرات.

جدول رقم (8) معامل ارتباط "بيرسون" بين

(الخبرة الوظيفية والهيكل التنظيمي والمسئولية ونظام المكافآت والدعم والصراع والتماسك)

وبين الخصائص الشخصية (العمر - الخبرة الوظيفية - الحالة الاجتماعية)

المتغيرات		العمر	الخبرة الوظيفية	الحالة الاجتماعية
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0.02	0.05	0.012-
	مستوى الدلالة	0.69	0.25	0.779
المسئولية	معامل الارتباط	0.05	0.03-	0.45-
	مستوى الدلالة	0.30	0.42	0.298
نظام المكافآت	معامل الارتباط	0.05	0.03-	0.45
	مستوى الدلالة	0.30	0.42	0.289
الدعم	معامل الارتباط	0.05	0.06-	0.076-
	مستوى الدلالة	0.26	0.17	0.080
الصراع	معامل الارتباط	0.07	0.02-	0.58
	مستوى الدلالة	0.09	0.62	0.184
التماسك	معامل الارتباط	0.05	0.00	0.34
	مستوى الدلالة	0.28	0.99	0.434

2- الاختلاف بين المتغيرات:

أ- مدى اختلاف اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف الجنس:

للتعرف على مدى الاختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف العلاقة بالجنس، تم استخدام اختبار "ت" T، حيث أشارت بيانات الجدول رقم (9) إلى أن الاتجاه نحو محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين، حيث تبين أن مستوى دلالة ت أعلى من 0.05. وقد يعود ذلك إلى أن المستشفيات المتخصصة تطبق معايير محددة في العمل ولا تفرق بين الذكور والإناث في هذه المعايير.

جدول رقم (9) نتائج اختبار "ت" T للتعرف على مدى الاختلاف في اتجاهات المجيبين نحو المناخ التنظيمي باختلاف الجنس

الاتجاه نحو المناخ التنظيمي	العلاقة بالجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت" T	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	ذكر	3.04	0.80	1.68	0.09
	أنثى	2.87	0.75		
المسئولية	ذكر	3.00	0.90	0.81	0.42
	أنثى	2.91	0.79		
نظام المكافآت	ذكر	3.00	0.90	0.81	0.42
	أنثى	2.91	0.79		
الدعم	ذكر	3.04	0.97	1.20	0.23
	أنثى	2.89	0.85		
الصراع	ذكر	3.08	0.92	1.52	0.13
	أنثى	2.91	0.80		
التماسك	ذكر	3.46	1.00	0.58	0.56
	أنثى	3.39	0.99		

ب- مدى اختلاف اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف الجنسية:

للتعرف على مدى الاختلاف باتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف الجنسية، تم استخدام تحليل التباين "ANOVA" حيث يبين الجدول رقم (10) النتائج التالية:

1- إن الاتجاه نحو دور الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين.

2- إن الاتجاه نحو المسئولية كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين السعوديين والعرب غير السعوديين، وكذلك بين السعوديين والآسيويين وأيضاً بين الآسيويين والغربيين.

3- إن الاتجاه نحو نظام المكافآت كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين السعوديين والعرب غير السعوديين، وكذلك بين السعوديين والآسيويين، وأيضاً بين الآسيويين والغربيين.

4- إن الاتجاه نحو الدعم كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين ، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين السعوديين والعرب غير السعوديين، وكذلك بين السعوديين والآسيويين وأيضاً بين الآسيويين والغربيين.

5- إن الاتجاه نحو الصراع كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين السعوديين والعرب غير السعوديين وكذلك بين السعوديين والآسيويين.

إن الاتجاه نحو التماسك كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين السعوديين والعرب غير السعوديين، وكذلك بين السعوديين والآسيويين، وأيضاً بين غير السعوديين والغربيين، وكذلك بين الآسيويين والغربيين. مما سبق نجد أن اختلاف الجنسية يؤثر على طبيعة الرضا عن المناخ التنظيمي، وربما يعود هذا إلى طبيعة المهام المسندة لهذه الجنسيات، فضلاً على اختلاف المكافآت والأجور حسب الجنسية، الأمر الذي قد يؤثر على مستويات الرضا، مما يتوافق مع ما توصل إليه كل من (الصباغ وآخرون، 1982) و(مصطفى، 1986) و(النمر وحمزاوي، 1986) ونيل وآخرون (Neal *et. al.,* 2000) ورانغابريا وآخرون (Rangapriya, *et. al.,* 2003) بأن اختلاف طبيعة المهام وحجم المكافآت والمناصب والثقافة عوامل كلها تؤثر على مستويات الرضا عن المناخ التنظيمي.

جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين "ANOVA" للتعرف على مدى الاختلاف في اتجاهات المجيبين نحو المناخ التنظيمي باختلاف الجنسية

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف **
الهيكل التنظيمي	سعودي	3.00	0.82	1.20	0.31	لا يوجد
	عربي (غير سعودي)	3.06	0.89			
	أسيوي	3.05	0.67			
	غربي	2.80	0.82			
المسئولية	سعودي	2.75	0.84	13.25	0.00*	2-1 3-1 4-3
	عربي (غير سعودي)	3.12	1.03			
	أسيوي	3.27	0.71			
	غربي	2.75	0.98			

تابع جدول رقم (10)

المتغيـــــر	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف **
نظام المكافآت	سعـــــودي	2.75	0.84	13.25	0.01*	2-1 3-1 4-3
	عربي (غير سعودي)	3.12	1.03			
	أسيـــــوي	3.27	0.71			
	غربـــــي	2.75	0.98			
الدعـــــم	سعـــــودي	2.72	0.94	16.84	0.02*	2-1 3-1 4-3
	عربي (غير سعودي)	3.16	1.01			
	أسيـــــوي	3.36	0.78			
	غربـــــي	2.83	1.06			
الـصـــــراع	سعـــــودي	2.82	0.91	11.47	0.03*	2-1 3-1
	عربي (غير سعودي)	3.28	0.94			
	أسيـــــوي	3.28	0.75			
	غربـــــي	2.84	1.03			
التماســـــك	سعـــــودي	3.11	0.98	21.16	0.04*	2-1 3-1 4-2 4-3
	عربي (غير سعودي)	3.81	0.91			
	أسيـــــوي	3.74	0.79			
	غربـــــي	3.11	1.35			

* مستوى دلالة أقل من 0.05.

**باستخدام اختبار شيفيه البعدي.

ج- مدى اختلاف اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي:

للتعرف على مدى الاختلاف باتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي تم استخدام تحليل التباين "ANOVA" حيث يبين الجدول رقم (11) النتائج التالية:

1- إن الاتجاه نحو دور الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين.

2- إن الاتجاه نحو المسئولية كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير أو الدكتوراه.

3- إن الاتجاه نحو نظام المكافآت كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين حمنة التوجيهي وحملة الماجستير أو الدكتوراه.

4- إن الاتجاه نحو الدعم كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير أو الدكتوراه وكذلك بين حملة دبلوم المتوسط وحملة الماجستير أو الدكتوراه.

5- إن الاتجاه نحو الصراع كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير أو الدكتوراه وكذلك حملة دبلوم المتوسط وحملة الماجستير أو الدكتوراه.

6- إن الاتجاه نحو التماسك كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين حملة التوجيهي والبكالوريوس، وكذلك بين حملة التوجيهي والماجستير أو الدكتوراه، وأيضاً بين حملة دبلوم المتوسط والماجستير أو الدكتوراه.

مما سبق نجد أن اختلاف التعليم يؤثر على طبيعة الرضا عن المناخ التنظيمي، وربما يعود هذا إلى طبيعة العمل ومستويات العلاقة باتخاذ القرار، فضلاً على أن اختلاف المكافآت قد يؤثر على مستويات الرضا، وهذا يتفق مع ما توصل إليه (الصباغ وآخرون، 1982) و(مصطفى، 1986) و(النمر وحمزاوي، 1986م) ونيل وآخرون (Neal *et. al.*, 2000) ورانجابريا وآخرون (Rangapriya *et. al.*, 2003) وسيربنسكا وكزيكوايكز (Sierpinska & Ksykiewicz, 2003) بأن الاختلافات في طبيعة العمل وحجم المكافآت والمناصب تؤثر في الاتجاه نحو المناخ التنظيمي.

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين "ANOVA"

للتعرف على مدى الاختلاف في اتجاهات المجيبين نحو المناخ التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي

المتغيـــر	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف **
الهيكل التنظيمي	توجيهـــــي	3.03	0.83	0.081	0.970 .	لا يوجد
	دبلــوم متوســط	3.0207	0.83			
	بكالوريـــوس	2.9851	0.72478			
	ماجستير أو دكتوراه	3.0060	0.74600			
المسئوليـــة	توجيهـــــي	3.1573	0.80455	3.537	0.015	4-1
	دبلــوم متوســط	2.9885	0.94641			
	بكالوريـــوس	2.8869	0.86710			
	ماجستير أو دكتوراه	2.8423	0.88809			
نظام المكافـآت	توجيهـــــي	3.1573	0.80455	3.537	0.015	4-1
	دبلــوم متوســط	2.9885	0.9461			
	بكالوريـــوس	2.8869	0.86710			
	ماجستير أو دكتوراه	2.8423	0.88809			
الدعـــم	توجيهـــــي	3.1615	0.97547	4.631	0.003	4-1 4-2
	دبلــوم متوســط	3.1080	1.04223			
	بكالوريـــوس	2.9435	0.85353			
	ماجستير أو دكتوراه	2.7619	0.86000			
الـصـــراع	توجيهـــــي	3.1822	0.89516	4.283	0.005	4-1 4-2
	دبلــوم متوســط	3.1494	0.93865			
	بكالوريـــوس	3.0000	0.8265			
	ماجستير أو دكتوراه	2.8214	0.91252			
التماســـك	توجيهـــــي	3.7174	0.92215	10.52 4	0.000	3-1 4-1 4-2
	دبلــوم متوســط	3.5586	1.02807			
	بكالوريـــوس	3.2292	0.97725			
	ماجستير أو دكتوراه	3.1369	0.94869			

*مستوى دلالة أقل من 0.05.　　　**باستخدام اختبار شيفيه البعدي.

د- مدى اختلاف اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف طبيعة العمل:

للتعرف على مدى الاختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف طبيعة العمل تم استخدام تحليل التباين "ANOVA" حيث يبين الجدول رقم (12) النتائج التالية:

1- إن الاتجاه نحو دور الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين.

2- إن الاتجاه نحو المسئولية كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين ، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين الأطباء والممرضين والممرضين والإداريين.

3- إن الاتجاه نحو نظام المكافآت كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين الأطباء والممرضين والممرضين والإداريين.

4- إن الاتجاه نحو الدعم كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين الأطباء والممرضين وبين الأطباء والفنيين والفنيين والإداريين والممرضين والإداريين.

5- إن الاتجاه نحو الصراع كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين ، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين الأطباء والممرضين والممرضين والإداريين.

6- إن الاتجاه نحو التماسك كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين ، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين الأطباء والممرضين والأطباء والفنيين والممرضين والفنيين والممرضين والإداريين والفنيين والإداريين.

ولعل هذه النتيجة تتفق ما توصل إليه (الصباغ وآخرون، 1982م) حين وجدوا اختلافاً في تصور المناخ التنظيمي في المستويات الإدارية، وكذلك (مصطفى، 1986) حين توصل إلى أن إدراك الرؤساء لخصائص المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم يختلف عن إدراك المرءوسين، و(اللوزي، 1994) حين وجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات مسمى الوظيفة ومكان العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أعلى درجات رضا العاملين قد تركز في مجال معايير الأداء والخلاف وتحمل المسئولية والعلاقات الإنسانية والمخاطرة.

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين "ANOVA" للتعرف على مدى الاختلاف
في اتجاهات المجيبين نحو المناخ التنظيمي باختلاف طبيعة العمل داخل المستشفى

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف **
الهيكل التنظيمي	طبيب	3.1667	0.69737	1.185	0.315	لا يوجد
	تمريض	3.0000	0.84522			
	فني	3.0138	0.78849			
	إداري	2.9369	0.77916			
المسئولية	طبيب	2.7121	0.79933	7.076	0.000	2-1 4-2
	تمريض	3.2426	0.90310			
	فني	2.9816	0.83375			
	إداري	2.8498	0.92413			
نظام المكافآت	طبيب	2.7121	0.79933	7.076	0.000	2-1 4-2
	تمريض	3.2426	0.90310			
	فني	2.9816	0.83375			
	إداري	2.8498	0.92413			
الدعم	طبيب	2.7071	0.88774	9.763	0.000	2-1 3-1 4-3 4-2
	تمريض	3.2623	0.93440			
	فني	3.1045	0.94518			
	إداري	2.7267	0.93657			
الصراع	طبيب	2.7576	0.92181	7.764	0.000	2-1 4-2
	تمريض	3.3162	0.89656			
	فني	3.0768	0.86617			
	إداري	2.8859	0.90173			
التماسك	طبيب	3.0960	0.97097	19.424	0.000	2-1 3-1 3-2 4-2 4-3
	تمريض	3.8419	0.95653			
	فني	3.5330	0.90669			
	إداري	3.0090	0.99642			

* مستوى دلالة أقل من 0.05.

** باستخدام اختبار شيفيه البعدي.

القسم الثالث- أهم النتائج والتوصيات:

أولاً- النتائـــج:

هدفت الدراسة إلى تحليل اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصـــصي، من خلال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في المستشفى، وتحديد أثر الاختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين واتجاهاتهم نـــحو المناخ التنظيمي السائد، حيث استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عينة عشوائية بلغ عددها 650 فردا تم استعادة 530 استمارة منها وبنسبة 81.1% من العينة، وشـــكل الذكور منها (85%) والإناث (15%). كما كان (41%) من أفراد العينة مـــن الـــسعوديين، و(31%) مـــن الآسيويين، و(20.%) من العرب غير السعوديين، وشكل الغربيون (7%). كما كـــان (41%) مـــنهم فنيـــين و(26%) ممرضين، و(21%) إداريين و(12%) أطباء، وقد كان معظمهم في متوسط العمر، هـــذا وتباينـــت المستويات التعليمية للعينة حيث كان (30%) منهم من حملة التوجيهي و(27%) مـــنهم مـــن حملـــة الـــدبلوم المتوسط، فيما كان المستوى التعليمي لحوالي (21%) من العينة بكالوريوس وماجستير أو دكتوراه، أما أهـــم نتائج هذه الدراسة، فقد كانت كما يلي:

1- إن أفراد العينة منقسمون في الرأي فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكـــل التنظيمـــي والمسئولية ونظام المكافآت والدعم والصراع والتماسك، حيث تبين أنه بالرغم من أن المتوسط الحـــسابي يشير إلى الحياد (3)، فإن هناك نسبة كبيرة من معارضين ومؤيدين لجميع أبعاد المناخ التنظيمي.

2- باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" تبين عدم وجود علاقة ذات دلالـــة إحـــصائية بـــين المتغيـــرات الشخصية للمبحوثين (العمر- الخبرة الوظيفية، الحالة الاجتماعية (وجميع محاور المنـــاخ التنظيمـــي ممثلة بالهيكل التنظيمي والمسئولية ونظام المكافآت والدعم والصراع، حيث كانت جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من 0.05.

3- تبين في دراسة مستوى التباين بين المبحوثين في اتجاهاتهم نحو أبعاد المناخ التنظيمي، أن الاتجـــاه نحـــو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين.

4- تبين أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنسية المبحـــوثين، بينما يختلفون في اتجاهاتهم نحو المسئولية ونظام المكافآت والصراع والتماسك، حيث كـــان الـــسعوديون والغربيون مختلفين في معظم الأوقات عن العرب والآسيويين، وقد يعود ذلك إلى اختلاف سلم الرواتـــب بين هذه الفئات، إضافة إلى تقلد السعوديين والغربيون معظم المناصب القيادية.

5- أما عن أثر المستويات التعليمية للمبحوثين وأثرها على الاختلافات في الاتجاه نحو أبعاد المناخ التنظيمي، فقد تبين أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، بينما تبين اختلاف الاتجاه نحو المسئولية ونظام المكافآت والدعم والصراع والتماسك، حيث كانت غالبية الاختلافات بين حملة التوجيهي والماجستير أو الدكتوراه، وأيضاً بين حملة دبلوم المتوسط والماجستير أو الدكتوراه، ومما لا شك فيه أن المستوى الوظيفي، وبالتالي مستوى الرضا يرتفعان بارتفاع المستوى التعليمي.

6- تبين – كذلك – أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في الاتجاه نحو المسئولية ونظام المكافآت والدعم والصراع والتماسك، حيث كانت غالبية الاختلافات بين الأطباء والممرضين، وهذا يشير إلى العلاقة التنافسية التقليدية بين هاتين الفئتين، إضافة إلى طول ساعات عمل الممرضات وتدني مرتبات هذه الفئة مقارنة بالأطباء. وكذلك بين الممرضين والإداريين والفنيين والإداريين، مما قد يُفسَر بتوجه الإداريين نحو تطبيق الأنظمة واحتواء التكاليف، فيما تُعنى الفئتان الأخريان بتقديم الرعاية الطبية.

ثانيًا- التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة والتحليل المرافق لها توصي الدراسة بما يلي:

1- ضرورة دراسة طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المستشفى، وذلك من خلال تحليل أنماط الاتصال فيما بين العاملين على اختلاف مناصبهم وجنسياتهم وتخصصاتهم.

2- ضرورة العمل على تحسين أوضاع الوظائف الفنية والتمريض، فقد تبين أن معظم المعارضين لأبعاد المناخ التنظيمي في المستشفى الذين يرون أنه سلبي هم من هذه الفئة.

3- إعادة ترتيب نظام العمل، بحيث يأخذ بعين الاعتبار أنماط المسئولية، والحقوق والواجبات فيما بين العاملين على اختلاف جنسياتهم وطبيعة أعمالهم وتخصصاتهم.

4- العمل على تحسين الأندية الاجتماعية واللجان ذات العلاقة بالأنشطة غير الرسمية لزيادة مستويات التواصل داخل الفئات الاجتماعية في المستشفى، لزيادة مستويات التماسك داخل التنظيم.

5- تحسين مستوى المكافآت للفئات الفنية والممرضين، حيث تبين أن معظمهم غير راضين عنها.

6- زيادة تدريب المديرين والمسئولين على إدارة الصراع داخل التنظيم، وتحويله لصالح المستشفى على شكل تنافس ودي هدفه الارتقاء في مستويات العمل.

7- زيادة مستويات الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وخصوصا لدى الفنيين والممرضين، فقد تبين أنهم يعانون من قلة الدعم من قبل المسئولين عنهم داخل التنظيم.

8- تكرار الدراسة على مستوى المستشفيات داخل مدينة الرياض لأغراض المقارنة والتحليل الإضافي.

9- إنشاء وحدات لتطوير مستويات العلاقات الاجتماعية داخل المستشفيات أسوة بوحدات التطوير والتدريب في المستشفى.

المراجــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الخضيري، محسن أحمد. (1991). ***الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج***. القاهرة: مطبعة أطلس.
- الدقس، محمد؛ وخليل عليان. (1991). "المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحسا"، ***دراسات "العلوم الإنسانية"***، عمان: الجامعة الأردنية، مج 18، ع 1.
- النمر، سعود محمد؛ ومحمد سيد حمزاوي. (1986). ***"المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية"***. الرياض: مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- سليمان، مؤيد سعيد. (1987). "المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر". ***المجلة العربية للإدارة***، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مج 11، ع1.
- الشربيني، عبد الفتاح. (1987). ***"المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية"***. المجلة العربية للإدارة، مج 11، ع 3، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الصباغ، زهير وآخرون. (1982). ***"المناخ التنظيمي في دوائر مدينة إربد وأثره على اتجاهات العاملين"***. عمان، الأردن: معهد الإدارة العامة.
- عبد القادر، هالة أحمد. (1987). ***"المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية: دراسة ميدانية لقطاع المراقبة الجوية في الأردن"***. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
- العوضي، منصور أحمد. (1991). "قياس وتحليل عناصر البيئة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية. ***مجلة المدير العربي***، ع 13، القاهرة.
- العوضي، نوال أحمد. (1420 هـ). ***أثر جودة المناخ التنظيمي وضغوط العمل على تقييم الأداء الفردي والشعور بالانتماء"***. رسالة ماجستير غير منشورة، الإسكندرية: معهد الإدارة المتقدمة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.
- الغمري، إبراهيم. (1983). ***"المناخ التنظيمي: الإطار اللازم لتحقيق الفعالية الإدارية"***. القاهرة: إدارة البحوث والدراسات، مركز الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات.
- القريوتي، محمد قاسم. (1993). ***"السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"***. ط 2. عمان: مكتبة دار الشروق.
- اللوزي، موسى. (1994). "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، ***دراسات "العلوم الإنسانية"***، مج 21 (أ)، ع 6. عمان: الجامعة الأردنية.

- مصطفى، أسامة عبد الحليم. (1982). "مدى إدراك خصائص المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية" ، ***مجلـة الإدارة***، مج 18، ع 4. القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.

- المغربي، كامل. (1995). ***السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم***". عمان: دار الفكر للنشر.

- الهيتي، خالد؛ وطارق يونس. (1989). "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجـات التنظيميـة، دراسـة مقارنـة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية"، ***المجلة العربية للإدارة***. ، مـج 11، ع 4. عمـان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Brazier, Davina. (2005). "Influence of contextual factors on health-care leadership" ***Leadership and Organization Development Journal***, (26)
- Campbell, J. P.; N. G. Bownas; and M. D. Dunnette. (1974). "***The Measurement of Organizational Effectiveness: Review of Relevant Research and Opinion***". San Diego , California: Naval Personnel Research and Development Center.
- Clarke S.p.; D.m. Sloane; and L.h. Aiken. (2002)."Effects of Hospital Staffing and Organizational Climate on Needle Stick Injuries to Nurses" ***American Journal of Public Health***, July.
- Castellano, Joseph; Kenneth Rosenzeig; and Harper Roehm. (2005). "How Corporate Culture Impacts Unethical Distortion of Financial Numbers" ***Management Accounting Quarterly***, Vol.5, Summer.
- Downey, Kirk; Don Hellriegel; and John Slocum. (1975). "Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance". ***Academy of Management Journal***, 18.
- Friedlander, Frank; and Nowton Margullies. (1971). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction ", ***Journal of Applied Psychology***.
- Gershon, R.; P. Stone; and S. Bakken. (2004). Measurments of Organizational Climate and Culture. ***Journal of Nursing Administration***.
- Halpin, A. W.; and D. B. Croft. (1963). ***The Organizational Climate of Schools***. Chicago: University of Chicago.
- Kangis, Peter D.; and S. Williams. (2000). "Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation" ***Management Decision***. London: Vol. 38, Issue.8
- Kozlowski, Steve; and Mary Doherty. (1989). "Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue". ***Journal of Applied Psychology***, No. 4.
- Landy, Frank. and Don Trumbo .(1980). ***Psychology of Work Behavior***. Homewood: The Dorsey Presso.
- Lawler, Edward F.; Dauglas T. Hall.; and Greg R. Oldham. (1974). "Organizational Climate and Relationship to Organizational Structure, Process and Performance ". ***Organization Behavior and Human Performance***, No. 11.
- Litwin, George H., and Robert A. Stringer. (1968). ***Motivation and Organizational Climate***. Boston: Harvard University.
- Meterko, M.; Mohr D.; and G. Young. (2004). "Teamwork Culture and Patient Satisfaction in Hospitals". ***Medical Care***, 42 (5)
- Neal, Andrew; Michael West; and Malcolm Patterson. (2000). ***An Examination of Interactions Between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations School of Psychology***, The University of Queens Land, Brisbane, Qld, 4072, Australia.

- Neal, Andrew; Michael West; and Malcolm Patterson. (2005). "Do Organizational Climates and Competitive Strategy Moderate the relationship Between Human Resource Management and Productivity" ***Journal of Management***,Vol. 31, Issue .4

- Ochitwa, Orest P. (2002). ***A Study of The Organizational Climate of High and Low Adopter Elementary Schools in Saskatchewan***, Research Center Report, USA.

- Parker C.; B. Baltes; and S. Young. (2003). Relationships Between Psychological Climate Perception and Work Outcomes. ***Journal of Organizational Bheavior***, Vol. 24, (4).

- Porter, Lyman.; Edward Lawler; and Richard Hackman. (1975). ***Behavior in Organization***. New Youk: Mcgraw–Hill. Inc,.

- Rangapriya, Kannan-Narasimhan; and Glazer Sharon. (2003). ***Climate and Organizational Performance: A Cross-Cultural Analysis***, San Jose State University.

- Scott T.; R. Mannion; and H. Davies. (2003). Implementing Culture Change in Health Care: Theory and Practice. ***International Journal for Quality in Health Care***. Vol. 15 (2)

- Sierpinska, L.; and A. Ksykiewicz-Dorota. (2003). "***Organizational Climate as a Precondition of Effective Work of a Therapeutic Team***". Ann Univ. Mariae Curie Sklodowska

- Steers, Richard. (1977). ***Organizational Effectiveness: A Behavioral View***. Santa Monica, California:,

- Timm, Paul R.; and D. Peterson Brent. (1982). ***People at Work Human Relations in Organization Minnesota***: West Publishing Co.

- Wright, E. R.; B. Linde; N. Rau; M. Gayman; and T. Viggiano. (2003). "The Effect of Organizational Climate on The Clinical Care of Patients With Mental Health Problems". ***Journal of Emergency Nursing***, Aug.

Dear respondent: This study investigates the attitudes of employees in the health sector towards organizational climate. We kindly request that you complete the items of this questionnaire accurately and objectively and assure you that the information gathered will only be used for the purposes of academic research. Thank you The Researcher: Abdolmohsin S. Alhaidar	**عزيزي المشارك/ المشاركة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات العاملين بالقطاع الصحي نحو المناخ التنظيمي. نرجو الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية ونؤكد لكم أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولكم منا جزيل الشكر. الباحث: عبد المحسن الحيدر
First- Demographic Data: **1- Gender:** - Male ( ) - Female ( )	**أولاً- المعلومات الشخصية:** **1- الجنس:** - ذكر ( ) - أنثى ( )
2- Nationality - Saudi ( ) Arab non Saudi ( ) - Asian ( ) western ( )	**2- الجنسية:** - سعودي ( ) عربي غير سعودي ( ) - آسيوي ( ) غربي ( )
3- Nature of your work: - Physician ( ) Nurse ( ) Pharmacist ( ) Technical ( ) Administrator ( )	**3- طبيعة العمل:** - طبيب ( ) تمريض ( ) - صيدلاني ( ) فني ( ) أداري ( )
4- Age: - Below 25 yrs ( ) - From 25 to below 35 yrs ( ) - From 35 to below 45 yrs ( ) - From 45 yrs and above ( )	**4- العمر:** - أقل من 25 سنة ( ) - من 25 ـ أقل من 35 سنة ( ) - من 35 سنة ـ أقل من 45 سنة ( ) - من 45 سنة فأكثر ( )
5- Academic Background - High school Certificate ( ) - Intermediate College Diploma ( ) - Bachelor degree ( ) - Master or Doctorate ( )	**5- المستوى التعليمي:** - توجيهي ( ) - دبلوم متوسط ( ) - بكالوريوس ( ) - ماجستير أو دكتوراه ( )
6- Work Experience - Less than five years ( ) - 5 yrs to less than 10 yrs ( ) - 10 yrs to less than 15 yrs ( ) - 15 yrs and a more ( )	**6- الخبرة الوظيفية:** - أقل من 5 سنوات ( ) - من 5 ـ أقل من 10 سنوات ( ) - من 10 ـ أقل من 15 سنة ( ) - من 15 سنة فأكثر ( )

7- Marital Status - Single ( ) - Married ( ) - Divorced ( ) - Widowed ( )	7- الحالة الاجتماعية: - أعزب ( ) - متزوج ( ) - أرمل ( ) - مطلق ( )
Second: Attitudes towards organizational climate	**ثانيًا- الاتجاه نحو المناخ التنظيمي:**
The following statements measure organizational climate in the facility, please indicate the score for each by placing a check mark ( ) in the corresponding box below:	فيما يلي مجموعة من العبارات لقياس المناخ التنظيمي في المستشفى الرجاء الإجابة عن فقرات الاستبانة في ضوء النقاط التالية بوضع علامة صح ( ) في المكان الناسب:

Response	Score النقاط	الإجابة
Agree completely	5	أوافـــــق كليـــــاً
Agree mostly	4	أوافق إلى حد كبيـــر
Neutral	3	حيـــــــــــــادي
Disagree mostly	2	لا أوافق إلى حد كبير
Disagree completely	1	لا أوافـــق كليـــاً

	5	4	3	2	1	
1- I find it difficult to identify the decision maker in the organization.						1- أواجه صعوبة في معرفة متخـذ القرار في المؤسسة.
2- I have the full power for achieving all works assigned to me.						2- أملك الصلاحية الكاملة لإنجـاز الأعمال المناطة بي.
3- The compensation mechanism in the organization is fair.						3- يتـصف نظـام المكافـآت فـي المؤسسة بالعدالة.
4- Management helps employees to develop their skills.						4- هناك مساعدة من قبل المسئولين في المؤسسة لتطوير مهارات الموظفين.
5- The staff are cooperative with each other.						5- الموظفون في المؤسسة متعاونون مع بعضهم البعض.
6- The employees are proud of belonging to the organization.						6- هناك اعتزاز وافتخـار مـن قبـل الموظفين بالانضمام إلى المؤسسة.

	5	4	3	2	1	
7- Routine in the organization is at least possible level.						7- إن الروتين في المؤسسة في أدنى مستوى ممكن.
8- Management usually resort to the least level of penalties, and use praise and appreciation instead.						8- المسئولون في المؤسسة يستخدمون أقل عدد من العقوبات ويستخدمون التشجيع والشكر بدلاً عنها.
9- Employees who desire administrative positions are ready to abandon their opinions in order to gain these positions.						9- الموظفون في المؤسسة الراغبون بالمناصب الإدارية مستعدون للتنازل عن آرائهم مقابل تلك المناصب.
10- The organization's employees trust each other.						10- يثق الموظفون في المؤسسة أحدهم بالآخر.
11- Competition among the organization's officials is a healthy phenomenon.						11- المنافسة بين المسئولين في المؤسسة ظاهرة صحية.
12- I feel that I belong to the best work team.						12- أشعر بأني أنتمي إلى أفضل فريق يعمل بشكل جماعي.
13- I find it difficult to know the person responsible for initiating some of the activities I perform.						13- أجد صعوبة في معرفة المسئول أو الموجه عن بعض الأنشطة التي أقوم بها.
14- The philosophy of the organization aims at solving the employees' problems.						14- هناك فلسفة في المؤسسة تحاول حل مشكلات الموظفين.
15- The employees of the organization are rewarded in a way that matches their achievements.						15- يتم مكافأة الموظفين في المؤسسة بشكل يتناسب مع إنجازاتهم.
16- The employees get assistance of both management and their colleagues, when they encounter difficult problems.						16- يحصل الموظفون على المساعدة من المسئولون في المؤسسة وزملائهم عندما تكون عندهم مشكلات صعبة.
17- Managers encourage employees to express their opinions and ideas even when they are different from their own.						17- يشجع المسئولون في المؤسسة الموظفين على طرح الآراء أو الأفكار حتى وإن اختلفت مع آرائهم وأفكارهم.
18- Employees are very loyal to the organization.						18- الموظفون في المؤسسة مخلصون جداً للمؤسسة التي يعملون فيها.

Employees' Attitudes toward Organizational Climate and the Relationship of Personal and Professional Variables with these Attitudes: A Field Study of King Faisal Specialized Hospital in Saudi Arabia

Dr. Abdolmohsin S. Alhaidar
Assistant Professor of Health and Hospital Administration
Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

Abstract

This paper investigates the dimensions of organizational climate at King Faisal specialized hospital in Riyadh, and its relationship to the personal and professional characteristics of the employees, by surveying the opinions of a sample of the staff using a questionnaire designed for this purpose. The dimensions of organizational climate were determined to be: "Organizational Structure", "Responsibility", "Reward System", "Support", "Conflict" and "Cohesiveness".

Opinions were split over all dimensions, although, in general, the respondents believe that rewarding employees is not commensurate with their accomplishment, and is not fair. They also believe that employees are cooperative with each other, and that competition is a healthy phenomenon, and that top management encourage employees to express their opinions and ideas, even if they differed with them. In addition employees feel proud to be affiliated with the hospital.

A significant difference was detected on the "Responsibility", "Reward system", and "support" dimensions between: Saudis and Arabs; Saudis and Asians; and Westerners and Asians. A significant difference was also found along the "conflict" dimension between Saudis and Arabs; Saudis and Asians; Arabs and Westerners; and Westerners and Asians. There was also a significant difference on the "Responsibility" and "Reward system" by educational level, between High school and Master or Doctorate, and a difference along the "Support" dimension between High school and Master or Doctorate; and Intermediate College and Bachelor degree. Additionally, there was a significant difference along the "Conflict" and "Cohesiveness" dimensions between High school and Master or Doctorate.

Differences based on the nature of work, were found along the "Responsibility", "Reward system" and "conflict" dimensions between Physicians and nurses; and nurses and administrators, while the differences on the "support" dimension were found between physicians and nurses; physicians and technicians; technicians and administrators, and between nurses and administrators. Finally, differences along the "cohesiveness" dimension were found between physicians and nurses; physicians and technicians; nurses and technicians; technicians and administrators, and between nurses and administrators.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية– وهران.

مديرة النشر:
نورية بنغبريط رمعون
لجنة التحرير:
فوزي عادل ، عمارة بكوش
أحمد بن نعوم ، عابد بن جليد
صادق بن قادة ، عمر لرجان
نذير معروف، حسن رمعون،
فؤاد صوفي
مدير التحرير
فؤاد صوفي
نائب مدير التحرير
عابد بن جليد
سكرتاريا التحرير
عيرة ناصري

عنوان
حي باهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانية- وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: (213) (06) 41 97 83
(213) (06) 41 05 88
الفاكس : (213) (06) 41 97 82
التلكس : 21 865
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطيمي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية.إنها فضاء نعبر نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة للمصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

عوامل الهدر في النظام الصحي الأردني:

دراسة تحليلية لوجهة نظر الأطباء العاملين في محافظة العاصمة*

د. علي أحمد عواد الروابدة**

أستاذ مساعد – كلية العلوم الإدارية والمالية

جامعة فيلادلفيا – الأردن

الملخص:

يتسم النظام الصحي الأردني بالاضطراب الذي يظهر فيه بعض الملامح مثل: الازدواجية في التعامل والتي تؤدي إلى عدم وصول بعض أنواع الخدمات إلى مستحقيها، والمبالغة في استخدام الأدوية باهظة الثمن، والحجز (التنويم) غير الضروري للمرضى في المستشفيات، والزيادة في كثافة الخدمات. وقد ركزت الدراسة على الثلاثة ملامح الأخيرة لعدم وجود سعة من الوقت لدراسة الأوّل منها، ولا بد من التنويه إلى عدم وجود اهتمام كافٍ من قبل الباحثين لدراسة ذلك. وقد حاول الباحث إلقاء الضوء على مسببات الهدر في النظام الصحي الأردني، وبيان أهمية الحد من تكاليف توليد الخدمات الصحية الأردنية وأثرها على ديمومة عملية تقديم الخدمات للأردنيين. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وزعت عشوائياً على 400 طبيب في 22 مستشفى في العاصمة "عمان" لتشمل جميع قطاعات الصحة التي تقدم الخدمات الصحية في الأردن.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك العديد من المجالات التي يمكن فيها اتباع أساليب وطرق معينة للتخفيف، من أجل التقليل من الهدر في المصادر الصحية المنتجة النادرة، شريطة أن يدعم الأطباء هذه الأساليب، وحتى يتم ضمان مساندة الأطباء يتوجب على الإدارات العليا اتباع الأساليب الصحية الحديثة، بتغيير سلوكيات الأطباء، وذلك بإنشاء نظم تحفيزية لإقناعهم بضرورة العمل على الحد من مشكلة الهدر. فالحجز غير الضروري، والمبالغة في شراء الأدوية مرتفعة الثمن، وزيادة كثافة الخدمات تحتاج إلى وعي الإدارات العليا لإعادة صياغة سياسات جديدة، يتم بمقتضاها وضع معايير محلية مقرونة بالمعايير الدولية، يتم على أساسها مراجعة جميع القرارات الطبية ذات الشأن والحكم بها فيما يختص بالحجز في المستشفيات، وإيجاد البدائل لها مثل المستشفيات المنزلية "Home Hospital" (المتضمنة حجز المرضى على أسس معقولة وتكملة المتابعة

---

* تم تسلم البحث في نوفمبر 2005، وقُبل للنشر في سبتمبر 2006.

** رئيس قسم إدارة المستشفيات – كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة فيلادلفيا، ومحاضر غير متفرغ في برنامج ماجستير إدارة الخدمات الصحية جامعة اليرموك بالتعاون مع كلية الجراحين الملكية – جامعة دبلن المملكة الأردنية الهاشمية.

على الحالات المرضيّة كما هو الحال في المستشفيات الأمريكية)، بالإضافة إلى التخلص من حالات الحجز غير الضرورية باستخدام نظم تحويلية سليمة، وزيادة كثافة خدمات ما قبل الحجز للحد من وجود حالات غير موجبة منذ البداية – من حيث المبدأ. واستخدام أدوية منخفضة الثمن كبديل للأدوية مرتفعة الثمن وتساويها في خصائصها الحيوية، ولا تؤثر على جودة الرعاية الطبية للمريض، وذلك من أجل الحد من الزيادة في معدلات تكاليف توليد الخدمات الصحية في المملكة.

المقدمـــة:

أصبحت المشكلة المستمرة في التزايد لتنامي معدلات تكلفة تقديم الخدمات الصحية محض اهتمام جميع الدول الغنية والفقيرة، وقُدمت الدراسات العديدة في هذا المجال طبقًا لتوصيات منظمة الصحة الدولية منذ أواسط الثمانينيات حيث تم اقتراح العديد من الوسائل والأساليب التي تسيطر على الارتفاع الشديد في حجم الإنفاق على القطاع الصحي وتحد منه، لكن ذلك لم يحظ باهتمام الباحثين، فقد كان من الممكن أن تسهم تلك الوسائل والأساليب في ترشيد الإنفاق، ورفع مستوى الإدارات الصحية، والاستغلال الأمثل للموارد الصحية المنتجة النادرة (مطر، 1997).

ونظراً لأن الأطباء يستغلون إجمالي نفقات تشغيل المستشفيات، سواء أكان ذلك لأسباب رواتبهم المرتفعة إذا ما قورنت برواتب أصحاب الكفاءات أمثالهم في سلك الدولة، أم لأسباب استغلال خدمات المستشفيات في مسالك مغلوطة لتحقيق منافع خاصة – فقد اهتم الباحث بدراسة صناعة القرارات الطبية وأثرها على استخدام الموارد المنتجة النادرة في الحقل الصحي. وأهم ما يميز هذه الدراسة هو تقييم القرارات الطبية المتعلقة بفترة إقامة المريض في المستشفى، بالإضافة إلى قرارات الحجز غير الضروري.

تنوي الدراسة مراجعة الاستخدامات المختلفة لموارد المستشفى، ولا سيما القرارات المعمول بها في المستشفى، وخاصة المتعلقة بالحجز لما لها من دور مهم في احتواء التكاليف.

ستتناول الدراسة جانباً هاماً جداً، وهو وجود كثافة عالية للخدمة الطبية في سوق لم يتسم بفائض في الطلب، حتى لو ظهر عكس ذلك، فهو فائض وهمي مفتعل من قبل الأطباء (Induced Demand).

وسيتم التركيز على الجوانب الفنية الطبية في تقديم الرعاية الصحية. وسوف تعتمد الدراسة البيانات الثانوية بطريقة الدراسات الرجعية Retrospective Studies لسجلات المرضى في تبيان الأسباب الموجبة لوجود كثافة خدمات عالية، أي وجود حالات حجز غير ضرورية وإجراءات طبية غير ضرورية وذلك عن طريق توزيع استبيانة على عينه عشوائية على الأطباء في النظام الصحي.

مشكلة الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية الرؤيا للعوامل المؤدية إلى وجود حجز حالات غير ضرورية ورؤيا الأطباء للعوامل المؤدية إلى وجود طلب غير ضروري من الأدوات والفحوصات الطبية غير الضرورية.

إن مشكلة الازدواجية في تقديم الخدمات الصحية بصفة عامة، ومشكلة الحجز غير الضروري للمرضى، وازدياد الطلب على الإجراءات الطبية بصفة خاصة، قد جذبت اهتمام الباحث ومن على شاكلته من الباحثين في دول العالم، الذين أجروا العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد هذه المشكلات. وكانت غالبيتهم من المتخصصين في العلوم الصحية، مما أضفى على شكل هذه الدراسات الطابع الفني الطبي البحت، والذي ركز على تحجيم التكاليف باستخدام البدائل الطبية Pathways ذات طابع قلة التكاليف / فعالية التكلفة Cost Effectiveness.

وكذلك أشارت الدراسات إلى مشكلة ارتفاع تكلفة تقديم الخدمات من زاوية الهدر/ الإسراف في استخدام الأدوية، ولا سيما المضادات الحيوية. وقد بينت الدراسات إمكان توفير في التكاليف للمضادات الحيوية عن طريق الاستخدام لأنواع رخيصة الثمن بدلاً من المكلفة، دون أن يكون لها تأثير على نوعية الخدمة المقدمة وعلى صحة المرضى.

واقتصرت مشكلة الدراسة على تحديد العوامل التي تؤدي إلى زيادة كثافة الخدمة المقدمة ووجود حالات حجز غير ضروري وإجراءات طبية غير ضرورية، عن طريق دراسة رؤية الأطباء لهذه العوامل دون غيرها لما لها من أهمية في داخل النظام الصحي، واعتبرت الدراسة بقية العوامل الأخرى المسببة للهدر وغيرها عوامل خارجية/ خارج تنظيم المستشفى والتي تتمثل بالسياسية، وغيرها ثابتة.

أهداف الدراسة:

1- الوقوف على مسببات زيادة كثافة الخدمات الصحية دون مبرر.

2- معالجة مشكلة ارتفاع التكاليف في توليد الخدمات الصحية من منظور فني.

3- إبراز رؤية الأطباء وإدراكهم لمظاهر الهدر والإسراف في استخدام الموارد الصحية، وبيان مدى اختلاف هذه الرؤيا باختلاف السن، المؤهلات العلمية، الوظيفة، الجنس، ملكية المستشفى ونمط الإدارة السائد (عام - خاص - خيري).

أهمية الدراسة:

على الرغم من الاهتمام البالغ الذي حظيت به مشكلة سوء توزيع الخدمات في المملكة، وما نتج عن ذلك من دراسات تناولت بالتحليل الجوانب والأبعاد المختلفة لهذه المشكلة فإن الموضوع في يقين الباحث لم يلق الاهتمام الكافي من الدولة في تبني الاستراتيجيات الضرورية للحد منها، علمًا بأن المملكة تعاني من ذلك منذ عام 1979.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه في معالجة الارتفاع المطرد في تكلفة توليد الخدمات الصحية باتباع الأساليب العلمية، وبالتركيز على مدة الإقامة غير الضرورية في المستشفيات الحكومية والخاصة، وذلك بالتقليل – أيضًا – من كثافة الخدمات الصحية المقدمة / وغير الضرورية.

فرضيات الدراسة:

أ- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات (عامة / خاصة) حول وجود حالات حجز غير ضرورية (زيادة كثافة الخدمة).

ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الأطباء حول العوامل المؤدية إلى وجود حالات حجز غير ضرورية طبقًا للمتغيرات المستقلة.

ج- عدم وجود فروق معنوية بين الأطباء حول العوامل المؤدية إلى وجود طلب غير ضروري من الإجراءات الطبية طبقًا لاختلاف نمط ملكية المستشفى، وطبقاً لاختلاف المقومات الشخصية.

د- عدم وجود طلب غير ضروري على الإجراءات الطبية وعدم وجود حالات حجز غير ضرورية.

التعريفات الإجرائية:

- **حجز غير ضروري/ فترة إقامة غير ضرورية:** وتعني بقاء المريض في المستشفى دون أن تستدعي حالته الصحية ذلك، أو احتمال إخراج المريض من المستشفى دون أن يترتب على ذلك آثار سلبية على حالة المريض الصحية. وحالات الحجز نوعان: الحجز الطبي والحجز الجراحي. فالنوع الأول يمكن إيجاد بدائل للحد من فترات البقاء فيها إذا كان ذلك ممكناً، مثل المعالجة في مراكز النقاهة أو المستشفيات المنزلية. أما بالنسبة للنوع الآخر فهو حتماً يتطلب الحجز الكامل والضروري، وبعد ذلك يصبح مجالاً للتفكير في إيجاد البدائل التي تحد من الحجز المُطوّل في المستشفى، شريطة تكملة المعالجة في

المستشفيات المنزلية أو المنازل التمريضية كأحد الطرق المؤدية إلى ترشيد الفاقد في الإنفاق على الخدمات الصحية، دون النيل من جودة الخدمات المقدمة.

- **مصادر نادرة:** تتمثل في الموارد البشرية والتكنولوجية وغيرها للخدمات الصحية التي تستخدم في الرعاية الصحية. وتمت تسميتها بالنادرة لندرة وجودها في السوق العادية، بمعنى أن تستدعي الحالة طلب مثل تلك المصادر – وخاصةً الأجهزة التكنولوجية مرتفعة الثمن (الرنين المغناطيسي، التصوير الطبقي. .. إلخ) – من الأسواق الأجنبية في حال الاحتياج.
- **طلب مستحدث:** يتمثل في قدرة الطبيب على صناعة طلب الخدمة الصحية التي يراها مناسبة عوضاً عن المريض العاجز عن الاختيار، بسبب عدم قدرته على ذلك (المريض ليس طبيباً). الأمر الذي يستوجب مراقبة مسالك الأطباء للحد من الطلب غير الضروري، وذلك بإنشاء برامج تحفيزية لهم.
- **سوء توزيع المصادر:** المقصود هنا عدم توزيع وتنظيم موارد إنتاج الخدمات الصحية طبقًا للاحتياج ضمن معايير العدالة والتوزيع الجغرافي والكثافة السكانية. وهنا تكمن أهمية إعادة هيكلة جهاز الخدمات الصحية بهدف جمع شتات المرافق الصحية وتوحيد جهود العاملين فيها تحت هيكل قوي وثابت ومنظم، يعبر أقصر الطرق وأكثرها وضوحًا وثباتًا نحو تطوير الرعاية الصحية المقدمة للمستفيدين ليتحقق التنسيق المستمر بين الإدارات المختلفة، واتخاذ القرارات في إطار مشترك بشكل يضمن قيامها بواجبها بأفضل الصور الممكنة، وتحقيق التنسيق فيما بين المناطق المختلفة في كل ما يخص الخدمات المشتركة الخاصة في المجالات التي يتحقق مع توحيدها ضمان الجودة وتلافي الهدر والاستفادة من الكوادر الوطنية المتميزة، ويعني ذلك – على سبيل المثال لا الحصر – مجالات الشراء الموحد وإجراء العقود والصيانة والتشغيل وإدارات التعاقد المحلي والدولي، الأمر الذي تحقق معه وفر كبير وجودة عالية وتلاف للازدواجية. .
- **نسبة إشغال الأَسِرَة:** أحد معايير تقييم فعالية الإنتاج الصحي، وهي متمثلةً بالمعدل اليومي للمرضى المحجوزين، مقسوماً على عدد الأسرة المتاح في المستشفى، مضروباً في مائة. فهي بمثابة مؤشر للخدمات بحيث إذا وصلت إلى ثمانين بالمائة (80%)، فهذا يعني أن المستشفى يحتاج للتوسع في عرض الخدمات طبقًا للأسس المرعية.
- **معدل تكلفة السرير اليومي:** أحد معايير تقييم كفاءة الإنتاج الصحي، ويساوي كل النفقات الصحية مطروحاً منها النفقات الرأسمالية والناتج مقسوماً على عدد الأيام المرضية (عدد أيام الحجز في المستشفى).

أدبيات الدراسة:

أولاً- الإطار النظري:

1- واقع الخدمات الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية:

تبنت حكومة المملكة الأردنية الهاشمية استراتيجية تقديم خدمات الرعاية الصحية إلى جميع الموظفين، حيث قامت باستكمال البنية الأساسية وإنشاء المزيد من المرافق الصحية وتشغيلها وبجودة عالية. ولا شك أن تحقيق ذلك يتطلب نفقات عالية، حيث قدر حجم النفقات على الصحة بسبعمائة وسبعة وعشرين مليون دينار أردني، أي ما يساوي 10.4% في عام (2004) من الناتج القومي الإجمالي. وتشير الإحصاءات أن حجم الإنفاق قد ارتفع بنسبة 30%، من 499 مليون في عام 1998 إلى 671 مليون في عام 2003، (انظر جدول رقم "1"). وتفاوتت هذه النسب في بعض السنوات لأسباب سياسية واقتصادية منها - على سبيل المثال لا الحصر - الحرب العراقية الأمريكية الأخيرة (وزارة الصحة، 2004) و(World Bank, 2004).

جدول رقم (1) حجم النفقات على القطاع الصحي حسب الخدمات المقدمة (1989 - 2003)

(مليون دينار أردني)

مقدم الخدمة/السنة	1998	1999	2000	2001	2002	2003
القطاع العام	228	226	232	258	271	279
القطاع الخاص	221	236	274	301	352	392
المجموع	449	461	507	559	623	671
نسبة الناتج المحلي الإجمالي	7.9	8.1	8.7	8.9	9.6	10.1
نسبة الناتج القومي الإجمالي	6.7	6.8	7.1	7.4	7.7	غير معروفة

المصدر: سلسلة التقرير الإحصائي السنوي، وزارة الصحة: 1998-2004. و(World Bank Report, 2004).

جدول رقم (2) نفقات القطاع الصحي الأردني (1998 – 2003)

(مليون دينار أردني)

نوع النفقات	أوجه الإنفاق	1998	1999	2000	2001	2002	2003
النفقات الجارية	رواتب الموظفين	38	38	38	38	38	37
	التشغيلية	35	41	40	40	37	41
	الأدوية	–	–	12	12	10	11
	التحويلات	2	2	2	3	6	4
	المجموع	%75	%80	%81	%81	%81	%82
النفقات الرأسمالية	أبنية	12	13	12	12	11	9
	معدات وأجهزة	2	2	2	1	1	3
	الصيانة والتأهيلية	1	1	1	1	1	1
	المجموع	%25	%20	%19	%19	%19	%18

Source: *World Bank Report, 2004.*

جدول رقم (3) برامج إنفاق القطاع العام (1998– 2003)

(مليون دينار أردني)

نوع النفقات	1998	1999	2000	2001	2002	2003
الإدارية والخدمات المساعدة	6 (2.2)	5 (2.3)	5 (2.3)	6 (2.3)	6 (2.3)	7 (2.5)
تطوير الموارد البشرية	3 (1.4)	3 (1.3)	3 (1.3)	3 (1.3)	4 (1.4)	4 (1.4)
الرعاية الصحية الأولية	49 (21.4)	47 (20.8)	48 (20.8)	51 (19.8)	50 (18.2)	56 (19.9)
الخدمات العلاجية- المستشفيات	228 (74.8)	226 (75.6)	232 (75.6)	259 (76.6)	271 (78.0)	279 (76.2)

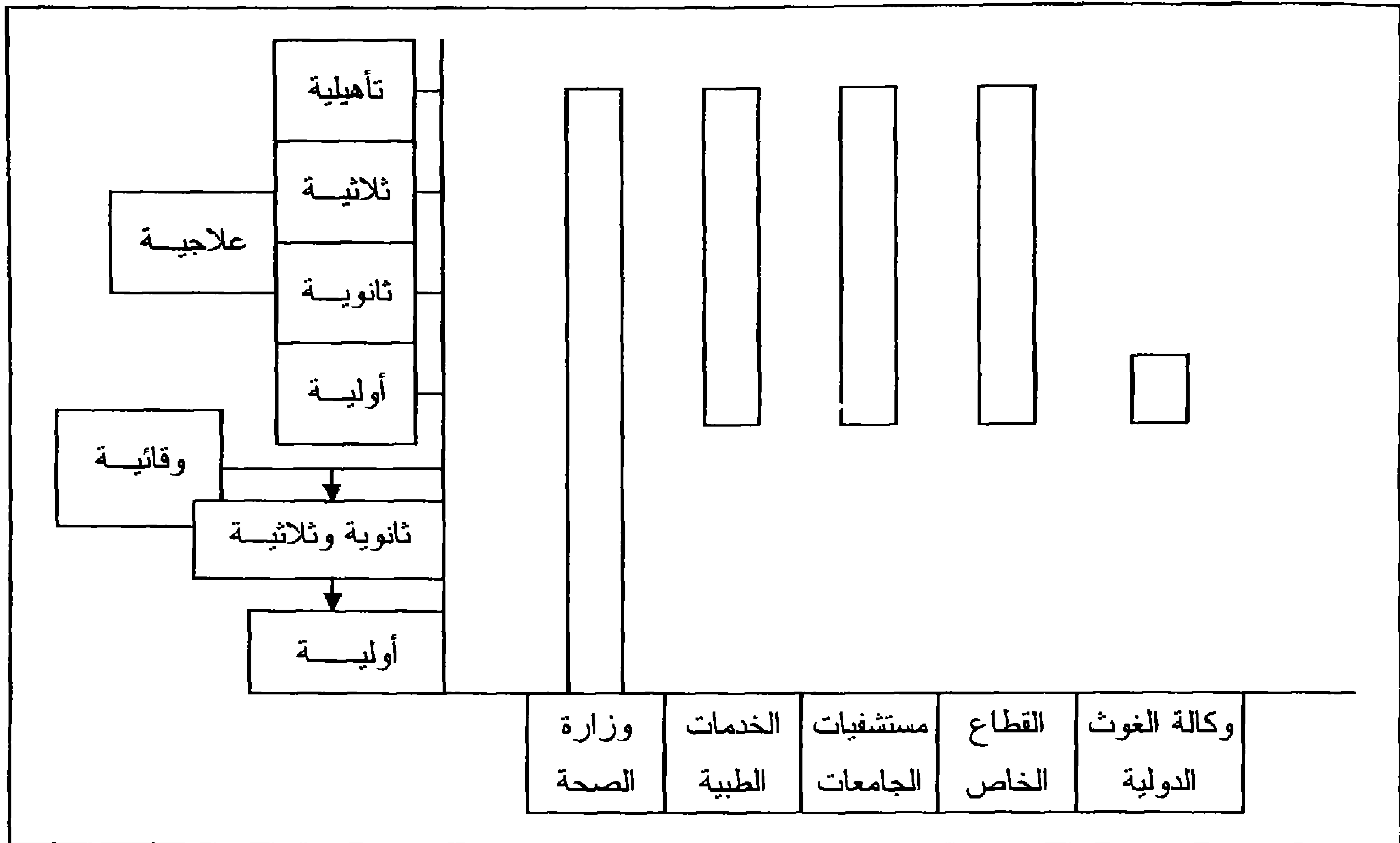
Source: *World Bank Report, 2004.*

وتدل هذه الأرقام في جدول رقم (3) على أن معدل الزيادة في مخصصات تشغيل المستشفيات في القطاع العام بلغ ضعف معدل الزيادة في الخدمات الأخرى، وكذلك الإنفاق في القطاع الخاص يزيد كلياً على الخدمات العلاجية في المستشفيات، ولا يوجد أي شك بأن هناك ثمة أسباب كثيرة خلف هذه الزيادة، منها زيادة النفقات الإجمالية / إنشاء عدد من المستشفيات والمراكز الصحية الشاملة وجزءً آخر يذهب على الإنفاق على المعالجات التي ينفقها القطاع العام دونما تنسيق بين وحداته المختلفة، وجزء كبير من هذه الزيادة يرجع إلى سوء استخدام الموارد الصحية المتاحة، والإسراف في استخدام هذه الموارد. حيث إن الهدر وسوء الاستخدام يأخذ أشكالاً كثيرة منها:

أ- **تشتت نظام توليد الخدمات:** خمسة مزودين للخدمات الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية لستة ملايين فرد. حيث إن القطاع العام يحتوي على ثلاثة مزودين، منها وزارة الصحة، وتقدم خدمات وقائية وعلاجية لجميع موظفي الخدمة المدنية وذويهم، والخدمات الطبية الملكية، تقدم الخدمات العلاجية لجميع منتسبي القوات المسلحة الأردنية بما فيهم قطاع المخابرات العامة والدفاع المدني والأمن العام وذويهم، حيث إن هذه الشريحة تمثل ثلث المجتمع الأردني على غرار الثلث الآخر المقابل في جهاز الخدمة المدنية وذويهم، أما المزود الثالث في القطاع العام – وهو حقيقة يعتبر شبيه بالعام – فهو مستشفى الملك عبد الله الأول المؤسس، ومستشفى الجامعة الأردنية، حيث تُقدم خدمات علاجية لموظفي الجامعات وذويهم، بالإضافة إلى جزء من الشريحة الثالثة في المجتمع / القطاع الخاص، (World Bank, 2004; 1997; 1995; and 1993).

أما بالنسبة لبقية المزودين للخدمات الصحية، فيتمثل ذلك في القطاع الخاص، والذي يقدم خدمات علاجية للثلث الثالث من المجتمع / الخاص، ووكالة الغوث الدولية والتي تقدم بعض الخدمات العلاجية /أولية للاجئين الفلسطينيين، (Bank, Dwayne, 1997; and, Hollander, 1998).

ب- **الازدواجية في تقديم الخدمات:** إن الشكل (أ) يعكس شكل ازدواجية الخدمات العلاجية المقدمة من جميع المزودين للخدمات الصحية، والمتمركزة أصلاً في المدن الكبرى، وخاصة العاصمة عمان، حيث إن النسبة في توزيع المصادر مقرونة بالكثافة السكانية غير عادلة بذات الطبيعة. بمعنى آخر أن جميع مزودي الخدمات الصحية يقدمون الخدمات العلاجية في آن واحد لنفس الشرائح السكانية المتمركزة في العاصمة، بدون تنسيق فيما بينهم، وهو المقصود بالازدواجية، (World Bank, 1997; Hollander, 1998).



شكل رقم (1)

أعمده بيانية تمثل مستوى الخدمات الوقائية والعلاجية

لجميع مزودي الخدمات الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية

ج- **محدودية وصول جزء كبير من المواطنين للخدمات الضرورية:** مثل غالبيــة المــشكلات الــصحية الأردنية المتمثلة في أمراض القلب والشرايين، حيث إن مثل تلك الخدمات تقدم على أكمل وجه فــي الخدمات الطبية الملكية (RMS)، والتي تقتصر على منتسبي القوات المسلحة وذويهم فقط، باســتثناء الحالات الضرورية المؤمنة بالتمويل من وزارة الصحة وعيادات الديوان الملكي العــامر (حيــث إن عدد الحالات المحولة قليلة جدًا، وهى حالات فردية إذا مــا قورنــت بثلثــي المجتمــع الأردنــي)، (Jaddau; 2001; Bank, 1999; Hollander, 1998).

د- **المغالاة في شراء المعدات والآلات الطبية:** أن غالبية القطاعات المــزودة للــصحة والمتمركــزة فــي العاصمة عمان وبقية المدن الكبرى عملت على شراء الأجهزة باهظة الثمن، مثــل أجهــزة التــصوير الطبقي (CAT SCANNER) وأجهزة الرنين المغناطيسي، حتى أن العاصمة "عمان" يوجد فيها أكثر من خمسة وثلاثين جهاز تصوير طبقي، وأكثر من ثمانية أجهزة رنين مغناطيسي، علمًا بــأن الــشركة الصانعة لهذه الأجهزة عملت جاهدة على أن ترشد الدول المحتاجة لمثل هذه الأجهزة بكيفية الاســتخدام

الأمثل لها، بحيث يكفي إحداها لثلاثة ملايين فرد، وذلك بالتحويل السليم والاستخدام الأمثل. لذلك فوجود الأعداد الهائلة لمثل تلك الأجهزة إن دل على شيء فإنما يدل على سوء الاستخدام بعد المبالغة الكبيرة في عدد الأجهزة المشتراة منها.

هـ- **الإكثار من استخدام الأدوية:** باهظة الثمن دون أي مبرر.

و- **حجز المرضى:** دون أن تستدعي حالتهم الصحية ذلك.

ز- **زيادة كثافة الخدمات المقدمة دون سبب:** كإجراء العديد من الفحوصات الطبية التي قد لا يحتاج إليها المريض، (Bank, 1999; 1997; World Bank, 2004; 1997; 1995; 1993).

2- عوامل التضخم في الإنفاق الصحي:

يتميز القطاع الصحي الأردني بارتفاع معدلات التضخم فيه بدرجة أعلى من باقي القطاعات الاقتصادية. حيث زاد حجم الإنفاق الكلي على الرعاية الصحية على 727مليون (2004)، أي ما يقارب 10.4% من إجمالي الناتج القومي الأردني (World Bank, 2004). وترجع الزيادة في الإنفاق إلى عديد من العوامل، منها:

أ- زيادة الطلب على الخدمات الصحية.

ب- ارتفاع عدد الخدمات الصحية الممكن تقديمها.

ج- التطور السريع والمتلاحق في مجال التقنية الطبية، وما نتج عنه من اختراعات في صورة آلات ومعدات طبية مكلفة.

د- اكتشاف أنواع جديدة من الأدوية وطرق للعلاج من أمراض لم يكن من الممكن علاجها من قبل.

هـ- ارتفاع متوسط الأعمار وما نتج عنه من تغيير هيكلي في التربية السكانية.

و- ارتفاع معدلات التضخم العام في أسعار مستلزمات الإنتاج.

هذا بالإضافة إلى عدد من العوامل الأخرى التي تتسبب في زيادة الإنفاق، وذلك في إطار زيادة كثافة الخدمات المقدمة، وزيادة الطلب، وزيادة المؤسسات التي تقدم الخدمات، (طعامنة وحراحشة، 1995).

إن هناك العديد من الدراسات والبحوث الخاصة بمعالجة هذه المشكلة في كل دول العالم والتي أوصت بدورها باقتراح الوسائل والأساليب التي تحجم الارتفاع الحاد في حجم الإنفاق على القطاع الصحي، لكن الملاحظ أن هذه المشكلة لم تحظ باهتمام الباحثين الأردنيين، مما أدى إلى افتقار المكتبة الأردنية من هذه البحوث، والتي كان من الممكن أن تساعد في إعادة توزيع المصادر الصحية النادرة وكبح جماح التزايد المتسارع في معدلات تكلفة الخدمات الصحية (مطر، 1997) و(Lavy, 1994).

يتسم نظام تقديم الخدمات الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية بارتفاع في معدلات تكلفة الخدمات الصحية، وذلك بدرجة أعلى من باقي القطاعات المنتجة للخدمات الأخرى. وليس بالغريب أن التضخم في معدلات تكلفة القطاعات الصحية يسود معظم دول العالم المتقدمة والنامية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية بلغ حجم الإنفاق الكلي على قطاع الرعاية الصحية ما يقارب 15% من إجمالي الناتج القومي الأمريكي، وفي المملكة المتحدة ما يقارب12%، تونس 6.4%، إيران 6.3%، المغرب5.1%، المملكة العربية السعودية 4.6%، مصر 3.9%، الباكستان 3.9%، لبنان12.2% والأردن 10.4 (جدوع وآخرون، 2001)؛ (World Bank Report, 2004).

ومما لا شك فيه إن هذا النوع من التضخم في الإنفاق على القطاعات الصحية يرجع بالأصل إلى عديد من العوامل أهمها:

أ- زيادة الطلب على الخدمات الصحية، بسبب زيادة عدد السكان في البلدان النامية ومتوسطة الدخل والدول التي في طور النمو، وبسبب الزيادة في الاختراعات التكنولوجية، وزيادة الأمراض في الدول المتقدمة وغيرها. حيث بلغت نسبة الزيادة السكانية في المملكة الأردنية الهاشمية 2.8% في عام 2003 وفي مصر 1.9%، وإيران 14%، وتونس 13%، والباكستان 25%، والمملكة العربية السعودية 3%، (World Bank, 2004; MOH, 2003).

ب- التطور السريع والمتلاحق في مجالات التقنيات الطبية، واكتشاف أنواع جديدة من الأدوية وطرق جديدة للمعالجة لم يكن ممكناً علاجها من قبل إلا بطرق الجراحة، مثل حصى المرارة والمثانة والكلى، حيث تقوم الآلة وأجهزة التفتيت للحصى بإجراء اللازم دون اللجوء إلى الجراحة مطلقاً، وكذلك ما تقوم به أجهزة تصحيح البصر وأجهزة حقن خلايا الجذع (الأم) في مرضى سرطانات الدم، وأمراض "ابيضاض" الدم، وأجهزة التخصيب في أطفال الأنابيب، والاستفادة من الأجنة المجهضة والمستنبتة مثل أخذ مادة الميزاب العصبي من البويضات الملقحة وحقنها لدى مرضى الباركنسونزم ومرض الالزهايمر ورقص هنجتنجتون ... إلخ.

ج- ارتفاع متوسط الأعمار، وما نتج عنه من اختلاف كبير في التركيبة السكانية، حيث بلغت في الاردن73.3 سنة عند الذكور، و68.6 عند الإناث، أي بمعدل 70.8 في كليهما. ففي الكويت 76.22 سنة، قطر 74.3، عمان 73.1، ليبيا 72.6، الجمهورية العربية السورية71.22، المملكة العربية السعودية 70.8 ولبنان69.8 سنة. وهذا سوف يؤدي إلى ارتفاع عدد الخدمات الصحية الممكنة من أجل معالجة أمراض لم تكن معروفة من قبل، مثل أمراض الشيخوخة (World Bank, 2004).

3- أساسيات تحجيم التكلفة Cost Containment:

لقد أطلق العديد من التعاريف على القضية القومية" تحجيم التكلفة" في الأنشطة الصحية المختلفة(الدول الرأسمالية، الدول الاشتراكية، الدول التي تساير طور النمو، والدول المتقدمة والدول النامية) منذ بداية الستينيات، حيث أصبحت عملية ضبط التكلفة الصحية قضية قومية، وصدر العديد من التشريعات الدولية بذلك الشأن، (مطر، 1992؛ 1997).

لا بد من التنويه أن البعض يستخدم مصطلح ضبط التكلفة والبعض الآخر يستخدم الرقابة على التكلفة، وآخرون يستخدمون احتواء التكلفة أو تحجيم التكلفة، حيث لا توجد فروق بينها في هذا المجال، أي أنها مصطلحات مرادفة لبعضها البعض، وتقضي بالتقليل من التكلفة، وترشيد النفقات، وتخفيض معدلاتها إلى أدنى حد ممكن. (سومر، 1985) و(Berki, 1972; Gilson, 1988).

ويرى البعض أن هناك ثلاثة أبعاد لتحجيم التكلفة الصحية:

أ- الوعي التكلفي Cost Perception/Consciousness:

هذا البعد يعتبر أن التكلفة هي أحد معايير تقييم الخدمات المقدمة عند اتخاذ القرارات واختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة، والذي يتسم بالانخفاض إذا ما قورن بالمدخلات على مبدأ الكفاءة الاقتصادية، مع مراعاة وجود العرف الخاطئ لدى البعض – حتى في الدول المتقدمة – بأن الخدمة ذات السعر الأعلى هي الأجود.

ب- الرقابة على التكاليف Cost Control:

تتعلق هذه الرقابة برسم الحدود الدنيا والحدود العليا المقبولة لكي يتسنى لصانع القرار/ محلل التكاليف الاسترشاد بها في تحليل المنفعة من بين البدائل المختلفة. وذلك بالفهم السليم لماهية التكلفة حسب تصنيفاتها المختلفة سواء أكان طبقًا لمسلكيتها أو استشفافيتها أو إمكان الرقابة والسيطرة عليها أو طبقًا للمستقبل.

ج- اقتران التكاليف بالإنتاجية Cost and Productivity Relationships:

أي إنتاج أعلى خدمات ممكنة بأقل التكاليف وبأعلى نوعية ممكنة (Parker, 1994; Mills, 1990a).

ويرى آخرون أنه يوجد فارق كبير ببين المصطلحات الثلاثة، حيث أشار "Benet" أن تخفيض التكلفة لا يعني احتوائها، حيث إن الاحتواء يعني المحافظة على مستوى معين من التكلفة، شريطة إعادة توزيع الموارد بكفاءة أعلى، حيث إن ذلك غمّ على الباحث من ناحية عدم وضوح أي شكل من الكفاءة أراده Benet، أكان الكفاءة الإنتاجية/ التقنية، أم كان الاقتصادية، أم كانت الإحلالية مع الاجتماعية، أم الأفقية والعمودية؟ (Kutzin, 1995; Akin, 1977; Gulyer, 1992).

ويرى بارنشت أن احتواء التكاليف يعني أن إدارة المستشفى محكومة بأربعة مبادئ:

أ- تخصيص إجمالي تكلفة التشغيل.

ب- تخصيص تكلفة القوى العاملة، حيث بلغت في بعض الدول 57% من إجمالي النفقات.

ج- تخصيص تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج.

د- المحافظة على وضع معين من التكلفة، شريطة زيادة حجم الخدمات المقدمة، (مطر، 1997)، و(Barnum, 1993; Brunet, 1991).

ثانياً- الدراسات السابقة:

ينقسم الحجز في المستشفيات إلى نوعين، حجز من أجل عملية جراحية وحجز من أجل المعالجة، ومن المعروف أن تكلفة خدمات الرعاية الصحية ترتبط بالمستوى الذي تقدم فيه. أي أن تكلفة تقديم الخدمات في الأقسام الداخلية في المستشفى هي أكبر منها في المعالجات الخارجية. فحالات الحجز غير الضرورية تعرف بأنها تلك الأيام التي يقضيها المريض في المستشفى دون الحاجة إلى ذلك، وتعرف بأنها غير ضرورية إذا كان بالإمكان تقديمها في عيادات الاختصاص أو في أقسام الإسعاف والطوارئ، دون أن يكون هناك خطر على حياة المريض الصحية، مثل العمليات الصغرى، (فتح دمل، استئصال ظفر من العين، ... الخ) وهناك – أيضًا – ما يعرف بفترة البقاء في المستشفى (فترة إقامة المريض) ((Length of Stay (LOS)) ويقصد بها بقاء المريض في المستشفى دون أن تستدعي حالته ذلك، وذلك إذا كان بالإمكان إخراج المريض دون أن يكون له أثر سلبي على حالته الصحية. ففترة البقاء تحسب منذ لحظة دخول المريض إلى أجنحة الحجز وحتى الخروج من المستشفى، (مطر، 1997، 1992؛ الأحمدي، 1998؛ عبد الرحمن، 1991).

ولقلة البحوث في مجال الحجز غير الضروري، اعتمد الباحث استراتيجية الاستنباط من الدراسات العامة التي من شأنها اقتناع الإدارات الصحية بالتركيز على سلوكيات ودوافع العاملين الصحيين للتقليل من العبث في السياسات المعمول بها، من أجل جلب المنفعة لهم، سواء أكانت على صعيد الربح أم على صعيد السمعة والشهرة.

توضح الدراسات العامة أن عملية تخفيض التكاليف بأنها عملية مؤلمة وصعبة، ويقال إنها عملية متباعدة الأطراف، أي بمعنى أنها مشكلة اقتصادية – اجتماعية، فلا بد من تأصيل مفهوم تخفيض التكاليف في إطار سلوكي إنساني، ويرى البعض ما يلي:

- الإدارة العليا والقيادة: يتوجب على الإدارة العليا التعرف على سلوكيات الأطباء والعاملين في ضوء البيئة المحيطة من أجل السيطرة على سلوكيات الأطباء، والتقليل من إنتاج/استخدام الخدمات غير الضرورية الناجمة عن تحقيق مآرب العاملين ذوي عقيدة تعظيم المنافع على حساب الصالح العام بكفاءة وفاعلية (آداي، 2000) و(Feldstein, 1988; Creese, 1991).

- الأولويات والأهداف: لا بد من مراجعة الأهداف وإعادة هيكلتها بما يتناسب ومعطيات العصر والأمراض بشكل دوري، لتبيان مستقبل النظم الصحية والتركيز بالوصول بالأداء إلى أعلى مستوى ممكن، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Conn, 1994).

- يرى آخرون مثل كنث لي، وآن ميلز، وآندرو ضرورة يرون تطوير أداء العاملين الصحيين، وعلى الأخص الأطباء، حيث إنهم يشكلون اللبنة الأساسية في بناء التنظيم كمقدمين للخدمات وكمستهلكين للخدمات الصحية، لأن المريض غير قادر على انتقاء الخدمة بنفسه، وإنما يركن إلى الطبيب لتحديد كيفية انتقاء الخدمة المناسبة. لذلك فإن الطبيب يلعب دورين هامين في آن واحد، وهما: الطبيب كبائع للخدمة الصحية، وكمشترٍ للخدمة الصحية، أي يقوم بانتقاء الخدمة المناسبة للمريض، فلا بد من تدريب الأطباء على عملية اتخاذ القرارات ذات طابع فعالية التكلفة (Mills, 1990a).

- المعلوماتية الصحية (Health Informatics)، إن أسهل طريقة لضبط سلوك الأطباء والمرضى في الرقابة على التكاليف تتمثل في تبني استراتيجية المعلوماتية الصحية التي ترنو إلى ميكنة صنع القرار وأتمتة لتأتي بثمارها عمليات النظام الصحي التي تساعد على قياس الأداءات المختلفة ضمن معايير مرصودة مسبقًا للعمل سويًا في هندرة (هندسة وإدارة) النظم المعمول بها في حقل الصحة لتأتي بثمارها في تقديم المعلومات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب في هيكل تكلفي تشغيلي سليم والتي تصب في كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين نظم أداءات العمل المختلفة (آداي، 2000).

ولا بد من التنويه إلى وجوب فهم نظم إنتاج الخدمات الصحية من قبل الأطباء العاملين الصحيين، والتي يؤديها النظام الصحي بشكل كامل. فالنظام الصحي في طبيعة الأصل يتكون من نظامين مصغرين، الأول خاص بالمريض، حيث إن الناتج الأساسي له هو التغيير في حالته الصحية، مثل الشفاء والتحسن والاستجابة للمعالجة، ومدخلاته الرئيسة هي معدل الإقامة في المستشفى، والزيارات المرضية، والإجراءات التشخيصية، والعلاج، الحجز ... الخ. وأما النظام المصغر الثاني فهو المؤسسة الصحية/المستشفى، حيث يتمثل إنتاجه في إجمالي عدد الأيام المرضية، بالإضافة إلى الموارد الأخرى (الأحمدي، 1998؛ مطر، 1997).

فعلى المستوى الأول وهو المريض: يجب تحديد نوع وعدد أيام حجز المريض في المستشفى، وتحديد إجراءات التشخيص، ونوعية العلاج المقدم في ضوء ما تتطلبه الحالة المرضية، وهذا يتأتى من وضع معايير مسبقة تقنن سلوكيات الأفراد العاملين في الحقل الصحي (مطر، 1997؛ 1992).

أما على المستوى الثاني فيجب تحديد حجم الموارد المتاحة للاستخدام أيضًا مسبقًا لتغطية جميع جوانب عملية المعالجة السليمة، والتقليل من العبث أو الاحتيال على النظام (Fraud and Malfeasances) والقضاء على ما يسمى بسوء توزيع المصادر (Maldistribution)، (مطر، 1997؛ 1992).

إن أهم ما يميز هذه الدراسة هو التركيز على أهمية استخدام الطرق الحديثة من قبل الإدارات العليا لإيصال الرسالة إلى الطبيب (بائع ومشتر) لتخفيف إساءة استخدام الخدمات، سواء أكانت على صعيد الصالح الشخصي له، أم على صعيد الترشيد في النفقات، وذلك بالحد من عملية الحجز غير الضروري، وعدم استخدام أساليب التشخيص غير الضرورية. علمًا بأن ذلك يصعب عمله حتى في غالبية بلدان العالم، وذلك لصعوبة السيطرة على سلوكيات الأطباء، بسبب أن الطبيب لا يرى دون غيره في النظام كمقدم للخدمة وكمريض (مطر، 1997؛ الأحمدي، 1998؛ سومر، 1985).

لذا يستحسن مراعاة ما يلي في إدارة النظم الصحية/ المستشفى:

- مساهمة الأطباء في حضور برامج تعليمية حول طبيعة التكلفة في السوق الصحي.
- اقتران وجود نوعية الرعاية الطبية باحتواء التكلفة، بحيث لا يجوز الفصل بينها، وعدم تفضيل إحداها على حساب الآخر.
- أن يعود بعض النفع على الأطباء المشاركين في عملية ضبط التكلفة، حيث إن الحكومة البريطانية قد وفرت بعض المحفزات للأطباء المساهمين في عملية الترشيد، مثل المكافآت المالية وتوفير بعض الفرص الأخرى، مثل الترقية وتدريس الأطفال بالمجان في رياض الأطفال ودور الحضانة وإعفاءات أخرى.
- اكتشاف وإعلان حالات سوء الاستخدام في الموارد ليتعرف عليها جميع العاملين الصحيين دون التشهير بالأطباء.
- محاولة فهم نفسيات الأطباء، وتقديم برامج توعية على فترات مستمرة طبقًا لتوعيتهم، (مطر، 1997؛ McPake, 1994; Gilson, 1988).

وهناك دراستان لبوث Both ولروزنستاين Roznistine متعلقتان بكيفية استخدام موارد وخدمات المستشفيات في جوانب احتواء التكلفة. حيث تناولت الأولى منهما دراسة العلاقة بين قرارات حجز مَن لا تستدعي حالاتهم المرضية ذلك، وفترة الحجز المترتبة على تلك القرارات. وقد بينت الدراسة أن حالات الحجز الضرورية تنتج عنها فترات حجز غير ضرورية، وما يصاحبها من خدمات غير ضرورية أيضًا. ونادت تلك الدراسة بضرورة إنشاء استراتيجيات لفحص حالات المرضى قبل الدخول إلى المستشفى، لتجنب حالات الحجز غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيف العبء مع وتكلفة التشغيل، مثل حالات إدخال أطفال مصابين بحمى غير معروفة السبب في فترات التقلبات الطقسية، حيث تسود هناك الفيروسات المتغيرة طبقًا لتغيرات الطقس، فيصاب العديد من الأطفال بوعكات صحية لا تستوجب إدخالهم المستشفيات، ويمكن عمل التحريات الطبية اللازمة لهم في العيادات الخارجية أو في المراكز الصحية المتسمة بطابع التكلفة الفعلية، (Parker, 1994; Lavy, 1994).

وأما الدراسة الأخرى فقد اتفقت مع الأولى، من حيث ضرورة مراجعة الحالات المرضية قبل اتخاذ قرار الحجز، ونادت بضرورة إشراك الأطباء في عملية احتواء التكلفة لأن قرارات الحجز منوطة بهم، بالإضافة إلى تحديد حجم ونوع الخدمات والإجراءات الطبية اللازم تقديمها لمرضاهم. على سبيل المثال لا الحصر، ففي استخدامات المضادات الحيوية Antibiotics هناك علامات تجارية باهظة الثمن وأخرى قليلة الثمن وتتسم بالتوافر الحيوي السوي مع الأدوية باهظة الثمن دون التأثير على جودة الرعاية الطبية المقدمة للمريض أو ما يصاحبها من آثار عكسية على صحة المريض. وقد بينت الدراسة تخفيف تكلفة استخدام المضادات الحيوية بنسبة 38% من تكاليف الأدوية المستخدمة، إذا تم استخدام الأدوية قليلة الثمن. وأشارت دراسة برايسلند وآخرون إلى تحقيق وفرة في تكاليف تشغيل المستشفى عن طريق تصميم برامج تعليمية موجهة للأطباء، وعن طريق تغيير العادات المتبعة في كتابة الوصفات الطبية. وقد أثار ناثانسون قضية تخفيض تشغيل المستشفى عن طريق تخفيض معدلات الاستخدام، وأكد على ضرورة زيادة كثافة الخدمات التشخيصية في مرحلة ما قبل الحجز لمنع حالات الحجز غير الضرورية، وكذلك اختصار فترة الحجز واقتصارها على الأيام الضرورية فقط (الأحمدي، 1998؛ مطر، 1997).

واستخدم إيفرت وآخرون عدة طرق للحد من ظاهرة سوء الاستخدام في المؤسسات الصحية، مثل طريقة المعلومات الراجعة عن التكلفة، وطريقة عرض تكلفة الفحوصات التشخيصية وتعليم الأطباء (الأحمدي، 1998).

وكانت هناك دراسات أخرى حول إلحاح الأطباء في طلب أحدث وأفضل المعدات والتقنيات الحديثة لتحل محل الأدوات القديمة التي تقدم نفس الخدمة.و أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة التخفيف من حجم الموارد

المستخدمة مع زيادة فاعليتها، وأشارت بعضها إلى ضرورة المشاركة مع الآخرين في الخدمات المساعدة ومركزية الشراء. ولابد من الإشارة إلى أن مبدأ الترشيد أصبح ضرورة حتمية، مع توزيع الموارد على الحالات الطارئة والحالات التي يرجى الشفاء لها من حيث المبدأ، وترتيب حالات المرضى طبقًا لأولويتها، (عبد الرحمن، 1991).

إجراءات الدراسة:

1- منهجية الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الأطباء العاملين في المستشفيات في المملكة بصفة عامة، وبالعاصمة عمان بصفة خاصة، لسبب أن غالبية المستشفيات موجودة في العاصمة عمان. وقد تم اختيار العاصمة عمان كنطاق جغرافي للدراسة، بسبب تمركز معظم الخدمات الصحية فيها، كما أنها تشتمل على عدد كبير من المستشفيات والممثلة لجميع مزودي الخدمة الصحية في المملكة، مما سهل على الباحث أن يقصر مجتمع الدراسة على العاصمة فقط. لقد تم تقدير عدد الأطباء العاملين في جميع مستشفيات العاصمة عمان، ومن بينهم أطباء المستشفيات الخاصة المعتمدون لديها (لصعوبة حصرهم وخاصة في القطاع الخاص)، حيث بلغ عددهم 5000 طبيب، وهم بطبيعة الحال ممثلون لمجتمع الدراسة، وقد تم اختيار عينة مكونة من 400 طبيب - باستثناء أطباء وكالة الغوث الدولية لسبب أنها تقدم خدمات أولية للاجئين الفلسطينيين - أي بنسبة 8% من حجم المجتمع، و22 مستشفى من مستشفيات العاصمة، بحيث تم انتقاء جميع مستشفيات وزارة الصحة في العاصمة والخدمات الطبية الملكية، ومستشفى الجامعة الأردنية. وتم انتقاء 15 مستشفى عشوائياً من جميع مستشفيات القطاع الخاص الموجودة في عمان والبالغ عددها 38 مستشفى. لقد تم إعداد قائمة تفصيلية بالمستشفيات من مختلف القطاعات في العاصمة، وعدد الأطباء في كل منها، وتم توزيع الاستبيانة على المستشفيات بالنسبة والتناسب. لقد تم استرجاع 90% منها. وعندما قارن الباحث عينة الدراسة بالمجتمع، تبين لدى الباحث أن العينة تمثل المجتمع تمثيلاً دقيقاً من حيث عدد المستشفيات وعدد الأطباء مما أعطى الدراسة مصداقية جيدة.

وقام الباحث بتصميم استبانة بعد استعراض شامل للأدبيات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة. بعد ذلك تم فحص صدق المحتوى للاستبانة وذلك بعرض الاستبانة على الأكاديميين كما سيأتي لاحقاً وعلى عشرة أطباء من أفراد العينة المبحوثة. ومن ثم أجريت عملية توزيع عشرة استبيانات على عينة مختارة من مجتمع الدراسة، وذلك للتعرف على مدى فهم هذه العينة للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها، ولقد أخذت مقترحات وآراء تلك العينة المختارة من عينة الدراسة عند تطوير الاستبانة بشكلها النهائي. وبعد ذلك تم توجيه رسالة تغطية مع كل استبانة إلى المستشفيات والأطباء لتسهيل عملية جمع البيانات، ولتوضيح

عملية الإجابة عن أسئلة الاستبانة. ومن الجدير بالذكر أن عملية توزيع واسترداد الاستبانات من أفـراد عينـة الدراسة قد تمت بالأسلوب الشخصي (باليد) على أيدي طلبة متدربين- كما سيأتي لاحقـاً- لـضمان تعبئتهـا بالشكل السليم، ولتجنب قلة الردود كما هو الحال بالطرق الأخرى. وقد بلغ عدد الاستبانات المرتجعـة (359) من أصل 400 استبانة، وكانت جميع الاستبانات المعادة صالحة للاستخدام والتحليـل الإحـصائي، وبنـسبة استرجاع بلغت تقريباً 90%.

جدول رقم (4) عينة الدراسة

ملكية المستشفى	عدد المستشفيات	%	عدد الأطباء	%
وزارة الـصحـــة	2	9.09	101	25.25
الخـدمات الطبيــة الملكيــة	4	18.18	89	22.25
م. ملك المؤسس و م. الجامعة الأردنيــة	1	4.55	60	15.0
المستشفـيــات الخاصــة	15	68.18	150	37.5
وكالـــة الغـــوث الدوليـــة	-	-	-	-
المجمـــوع	22	100	400	100

2- أداة جمع البيانات:

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وضعت الأسئلة بصورة مغلقة محددة الإجابة لتسهيل ذلـك على عينة الدراسة، مع إعطائهم الحرية في إبداء الملاحظات على الأسئلة، علمًا بأن الباحث اسـتخدم مقيـاس (ليكرت)، خمس إجابات حتى يحصل البحث على درجة عالية من الدقة والصدق.

يتكون الاستبيان من جزءٍ متعلق بالمتغيرات المستقلة، متمثلـة بـالجنس والعمـر والراتـب الـشهري والمؤهلات العلمية ... الخ، وجزء آخر يحتوي على ستة عشر سؤالاً، أربعة منها متعلقـة بمعـايير الأداءات المختلفة في المستشفى، ومدى تطبيقها، واثنا عشر سؤالاً متعلقة بـسياسات الحجـز واسـتغلالات معطيـات التشخيص الأخرى، مثل الأشعة والمختبرات والأدوية وغيرها.

وبعد الانتهاء من الاستبانة وفحصها بطريقة مبدئية على مجموعة من الأطباء المقـربين مـن الباحـث وعددهم عشرة، وكذلك خمسة زملاء من قسم إدارة الأعمال وقسم إدارة المستشفيات فـي جامعـة فيلادلفيـا، وزميل آخر من جامعة اليرموك، ومن خلال المناقشة المبدئية للاستبانة، تم إجراء بعض التعـديلات الـشكلية

الموضوعية. وقد تم الاعتماد على ثلاثة طلاب من خريجي قسم إدارة المستشفيات ذوي بحوث التخرج لدى الباحث، وبعد أن تم تدريبهم وشرح أهداف الدراسة لهم، تم توزيع الاستبانة في الثلاثة أيام الأولى من الأسبوع الأول من المباشرة بجمع البيانات، وتم تجميع 230 استبانة، وتم الفحص المبدئي لجميع الإجابات، وبعدها في الأسبوع الذي يليه تم جمع بقية الاستبيانات، وتم – أيضًا – على الفور تنزيلها على قائمة الإكسل.

3- معالجة البيانات:

اعتمدت الدراسة استخدام أسلوب النسب المئوية وتطبيق اختبار مربع كاي $X2$ وتحليل التباين ذي الاتجاه الواحد One Way ANOVA لتبيان التباين بين عناصر العينة وقياس معنوية الفروق بين الأطباء طبقًا للمتغيرات المستقلة.

4- عرض وتحليل نتائج البيانات:

لقد بلغ عدد عينة الدراسة 400 طبيب موزعين على المستشفيات العامة وشبه العامة والخاصة، وقد روعي عند سحب العينة أن تكون ممثلة تمثيلاً دقيقاً.

جدول رقم (5) خصائص العينة

نوع المستشفى / المتغيرات الشخصية	عام		شبه عام	خاص %	المجموع %
	وزارة الصحة %	الخدمات الطبية الملكية %	مستشفى الجامعة الأردنية %		
1- العمر: أقل من 30 سنة.	3	8	7	2	5.6
30-40	57	60	80	50	63.4
أكبر من 40 سنة.	40	32	13	48	31.0
ن	101	89	60	150	400
2- الجنس: ذكر	68	69	78	58	68.3
أنثى	32	31	22	42	31.7
ن	(25.25) 101	(22.25) 89	(15.0) 60	(37.5) 150	400

تابع جدول رقم (5)

نوع المستشفى / المتغيرات الشخصية	عــــام		شبه عـام	خـاص %	المجموع %
	وزارة الصحة %	الخدمات الطبية الملكية %	مستشفى الجامعة الأردنية %		
3- المؤهل العلمي بكـــــالوريوس	50	14	13	23	25.0
ماجـــــستير	11	12	22	40	21.25
زمالـــــة	38	70	-	29	50.5
دكتـــــوراه	1	3	65	8	3.0
أخـــــرى*	-	1	-	-	0.25
ن	101	89	60	150	400

* دبلوم عالي.

يلاحظ من الجدول السابق – رقم (5) أن أكثر الأطباء تمثيلاً في العينة هم أطباء القطاع الخاص، حيث بلغت نسبتهم37.5% من حجم العينة، ويليهم أطباء وزارة الصحة، حيث بلغت نسبتهم 25.25%، ويليهم أطباء الخدمات الطبية الملكية 22.25%، وأخيرا 15% أطباء مستشفى الجامعة الأردنية، ومما لا شك فيه أن العينة قد مثلت المجتمع الأردني تمثيلاً صادقاً، حيث أخذت المقاييس بالنسبة والتناسب طبقًا لموجودات العاصمة عمان، لأنها تشتمل على جميع المؤسسات الصحية الممثلة لجميع مزودي الخدمات.

زيادة كثافة الخدمات غير الضرورية:

عندما قام الباحث بمساءلة عينة الدراسة حول وجود حالات حجز غير ضرورية، تبين لدى الباحث أن معدل 61,25 من عينة الدراسة أجمعوا على وجود كثافة خدمة عالية تصرف بغير وجه حق على غير مستحقيها. فجاءت النتيجة مؤكدة على ذلك، حيث إن 73% من عينة القطاع الخاص أكدوا وجود مثل هذه الحالات، فإن دل هذا على شيء فإنما يدل على صحة النتيجة، بسبب أنه كان من المتوقع أن أطباء القطاع

جدول رقم (6)

رؤية الأطباء حول زيادة كثافة الخدمات الطبية غير الضرورية

	وزارة الصحة		الخدمات الطبية الملكية		الجامعة الأردنية		قطاع خاص		إجمالي
موافق / موافق بشدة	57	%60	57	%67.8	22	%44	95	%73.7	61.21
محايـــــــــــــد	–	–	–	–	–	–	–	–	–
غير موافق + غيـــر موافـــــق بـــــشدة	38	%40	27	%32.2	28	%56	35	%26.93	38.79
المجمــــــــــــوع	95	%100	84	%100	50	%100	130	%100	100%
ن	101		89		60		150		400

P<0.179, chi. Square: 3.44

وبالرغم من عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة بين إجابات الأطباء طبقًا لملكية المستشفى، لكن نسبة أكبر من العاملين في المستشفيات الخاصة (73% من مجموع أطباء القطاع الخاص) أفادوا بـــأن هنـــاك حالات تتسع لها قائمة عرض الخدمات أكثر من الأطباء العاملين في مستشفيات مملوكة من جهات ثانية.

وقام الباحث بتطبيق اختبار مربع كاي *X 2* وتحليل التباين ذي الاتجاه الواحـــد One Way ANOVA لتبيان التباين بين عناصر العينة وقياس معنوية الفروق بين الأطباء طبقًا للمتغيرات المستقلة، وتبين بعد ذلك أن هناك إدراكا عاماً من غالبية الأطباء بوجود حالات حجز غير ضرورية وغير عقلانية أي تخبطيه .. عشوائية وخصوصاً بالمستشفيات العامة والتي يرجع معظم أسبابها للمحسوبية والواسطة، وكـــذلك بالقطـــاع الخـــاص، والتي يرجع معظم أسبابها لتحقيق المنافع المالية لدى المالكين. حيث تبين أن هناك عددًا من الحالات المحولـــة من القطاع العام إلى الخاص بالواسطة وبدون احتياج.

وعلى الرغم من وجود فروق معنوية في مدى إدراك الأطباء لمشكلة الحجز غيـــر الـــضروري، لكـــن الملاحظ ارتفاع نسبة هذا الإدراك في المستشفيات الخاصة 73%، وتليها بعد ذلك مستشفيات الخدمات الطبيـــة الملكية 68%، وبعد ذلك مستشفيات وزارة الصحة 60%، وبعدها مستشفى الجامعة الأردنية 44%، فـــإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على (تفسير اختلاف مدى الإدراك):

أ- إن نسبة المؤيدين لوجود حالات الحجز غير الضرورية هي مؤشراً على كثرة وجود هذه الحـالات دون سبب. ففي هذه الحالة تكون مثل هذه النسبة مساوية لقيمة الهدر في الموارد الصحية النادرة المنتجة فـي جميع أنواع المستشفيات، وعلى الأخص في النسب العالية، أي في المستشفيات الخاصة والعامة. لذلك قـد يستغرب القارئ الموضوع، خاصة في القطاع الخاص. ولعل قارئي النتائج والمتخصـصين فـي الحقـل الصحي والبحوث الصحية المشابهة يدركون هذا تماماً، وعلى الأخص وجود مثل تلك الخدمات في القطاع الخاص بالكثرة غير المعقولة، أي أنها تشكل برمتها مصدراً زائداً على الاحتياج العام، ولو لم يكن هنـاك شيء من الاحتيال على الخدمات لما تزايدت وتنامت هذه المستشفيات بالسرعة غير المعقولة.

ب- إذا كانت نسبة المؤيدين مؤشراً لارتفاع درجة إدراك الأطباء، فيمكن اعتبار أن أطباء القطـاع الخـاص والعام أكثر إدراكا لخطورة المشكلة (الحجز غير الضروري). ويعتقد الباحث أن وجهتي النظر الـسابقتين صحيحتان، وذلك لعدم وجود قيادات إدارية ناجحة تعمل على ترشيد الحقل الصحي وتنظيم الخدمات مـن قبل هيئة عليا، مثل المجلس الصحي العالي، والذي يفترض فيه أن يقوم بالتنـسيق مـا بـين القطاعـات الصحية المختلفة وتسييس ومعالجة جميع الأمور الصحية في المملكة.

وعلى الأرجح أن وجهة النظر الثانية أدق من الأولى بسبب أن غالبية المستشفيات الخاصة تـدار مـن قبـل متخصصين، على النقيض من الأولى والتي تدار من قبل أطباء لا تتوافر فيهم شروط الإدارة القويمـة، بـل تـدار بالأطباء الأقدم في التعيين. ولا توجد شكوك في أن إدارة القطاع الخاص تعمل على ترشيد الإنفاق وضغط النفقـات حتى توفر أكبر كم من الربح، ومن جانب آخر حتى تتمكن شركة المستشفى من الوصول إلى مركز تنافسي أفضل.

جدول رقم (7)

تأثير المتغيرات المستقلة ونمطي الملكية والإدارة على حالات الحجز غير الضرورية

المتغيرات المستقلة	*P*	Chi square
العمـــــــــــــــر	0.080	4.940
التخـــصـــــــــص	0.1999	1.644
الدرجـــة الوظيفيـــة	0.980	0.027
ســـنوات الخبـــرة	0.525	2.284
المؤهـــل العلمـــي	0.227	5.645
الجنــــــــــــس	0.453	0.563
نمــــط الملكيـــــة	-	3.430
نمـــــــط الإدارة	0.007	5.855

يؤكد على هذا الكلام أن هناك فروقًا معنوية بين مستوى إدراك الأطباء لمشكلة حالات الحجز غير الضروري في ضوء اختلاف نمط الإدارة، حيث نجد أن المستشفيات الخاصة تدار من قبل أطباء متخصصين عالمين بأمور الإدارة الصحية، وذلك من أجل الكسب الأكبر، ولا شك إن انخفاض معدلات الإدراك في بقية المستشفيات ناجم عن عدم اكتراث المريض بالدفع، وذلك بصرف النظر عن التكلفة، فالمواطن الأردني يدفع بأسعار مختلفة.

وتبين لدى الباحث أن هناك فروقًا معنوية في روية إدراك الأطباء لمشكلة حالات الحجز باختلاف فئات العمر، فكما هو واضح في جدول رقم 5 هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، حيث إن $p = 0.08$ أي أن الأطباء الأصغر سناً يدركون المشكلة أكثر من الأطباء ذوي الأعمار الكبيرة، حيث شكلت نسبة الفئة العمرية 30-40 سنة أعلى نسبة في عينة الدراسة 63.4 (أنظر جدول رقم 5). هذا إن دل على شيء فإنما يدل على صداقة الأعمار إذا ما قورنت بذوي الخبرة والاختصاص من كبار السن، والسبب أن معظم الأطباء صغار السن مقيمون، أي أنهم على علاقة مع المرضى أكثر من أطباء الاختصاص، مما يساعد في التعرف على حالة المريض عن قرب ومتابعته طول فترة الحجز.

وتبين النتائج اتفاق وجهة نظر الأطباء حول حالات الحجز غير الضرورية، على الرغم من اختلاف الدرجة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس، وكذلك اختلاف نمط ملكية المستشفى.

مسببات وجود حالات الهدر في المصادر المنتجة النادرة:

أ- زيادة كثافة الخدمات.

ب- عدم التقيد بالسياسات.

ج- كثرة عدد الحالات التعليمية.

د- كثرة الأخطاء في التشخيص.

هـ- صلة القرابة بين العاملين والمرضى.

لوحظ تماماً أن هناك اختلافًا كبيرًا في الأهمية النسبية لهذه العوامل مع اختلاف نمطية المستشفى، ففي المستشفيات العامة يتمثل أهم سبب للهدر في زيادة كثافة الخدمات المقدمة للمرضى بغير وجه حق.

جدول رقم (8)

تأثير نمط ملكية المستشفيات على العوامل المؤدية لوجود حالات حجز غير ضرورية

العوامل	ن = 400		MOH - ن = 101		RMS - ن = 89		JUH - ن = 60		Private - ن = 150	
	المتوسط	ترتيب	المتوسط	ترتيب	المتوسط	ترتيب	المتوسط	ترتيب	المتوسط	ترتيب
زيادة كثافة الخدمات	3.9	1	2.7	1	3.6	1	5.3	1	4.0	1
عدم التقيد بالسياسات	2.8	4	2.6	2	1.2	5	3.6	3	3.8	2
الحالات التعليمية	3.1	2	1.9	3	3.07	2	4.7	2	2.8	3
الأخطاء في التشخيص	1.9	5	0.85	5	2.8	4	3.1	5	1.2	5
صلة القرابة	2.7	3	1.8	4	3.2	2	3.2	4	2.6	4

من الجـول رقم (8) السابق نلاحظ أن زيادة كثافة الخدمات قد احتلت المرتبة الأولى في التأثير باختلاف نمط ملكيتها، حيث حصلت على المرتبة الأولى في جميع المستشفيات، وسيتم الحديث عنها لاحقاُ وبالتفصيل، ويلي ذلك كثرة عدد الحالات التعليمية حيث إنها احتلت المرتبة الثانية بعد زيادة كثافة الخدمات، وخاصة أن هناك مستشفيين تعليميين في عينة الدراسة: مستشفى الجامعة الأردنية ومستشفى البشير الحكومي. ثم يلي ذلك تأثير صلة القرابة بين المرضى والعاملين بالمستشفى، إذ انه لوحظ في معظم المستشفيات في عينة الدراسة أن معظم الأطباء يشكون من أن عرقلة سير عملية المعالجة تأتي من قبل ذوي الموظفين العاملين في المستشفى نفسه، إذ ينقضي ثلث وقت الطبيب – في معظم الأحيان – في مساعدة موظفي المستشفيات في الحالات التي يجلبونها للمستشفى، وذلك أحيانا يكون على حساب النظام، حيث إنه لا يتم دفع القيمة المالية المستحقة على الفرد، بل أحيانا يطلب الموظف أن تكتب الوصفة الطبية باسمه نفسه لكي يتحايل على النظام ويحصل على العلاج له.

ثم يلي ذلك عدم التقيد بالسياسات المعمول فيها بالمستشفى، وفي بعض الأحيان يكون غياب سياسات حجز جديده تتواءم مع المعطيات الحديثة سببًا في زيادة معدلات الهدر. وبعد ذلك تأتي أخطاء الأطباء في تشخيص حالات المرضى، التي تشاهد بكثرة في مستشفيات القطاع العام وخاصة في وزارة الصحة، بسبب أن غالبية الأطباء من حملة شهادة البكالوريوس، وعدم وجود مؤهلين أكاديميين فيها. ويتم ترقية غالبية أطباء القطاع العام بسنوات الخبرة والإقامة واجتياز امتحان التأهيل المعتمد على غير الجدارة الوظيفية، بل على نظم المحسوبية والواسطة.

جدول رقم (9)

أثر المتغيرات المستقلة في العوامل المؤدية إلى زيادة الكثافة في الخدمات الطبية بوجه غير شرعي

العوامل	ن= 400		MOH ن = 101		RMS ن = 89		JUH ن = 60		Private ن = 150	
	المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب
إرضاء المرضى	3.55	2	2.38	2	3.31	2	5.0	2	3.53	2
ضياع التحاليل	3.31	3	2.31	3	3.31	3	4.21	3	3.43	3
اختلاف نتائج الإدارة عن توقعات الأطباء	2.40	4	0.82	4	3.45	4	4.14	4	1.21	4
التأكيد على التشخيص	4.75	1	3.2	1	4.55	1	5.81	1	4.75	1

كما في جدول رقم (9) هناك تفاوت كبير في الأهمية النسبية لهذه العوامل طبقًا لنمط ملكية المستشفى، فمن حيث الموضوع نجد أن هناك إجماعًا تامًا بين الأطباء – بصرف النظر عن ملكية المستشفى – على أن التأكيد على التشخيص هو أهم العوامل المسببة لعمل إجراءات طبية زائدة وغير ضرورية حيث إنها احتلت المرتبة الأولى. إن زيادة كثافة الخدمة يمكن النظر إليها من منظورين مختلفين، أولهما: إن حقيقة الأمر متعلقة بأن زيادة الخدمة لمجرد التأكد هو شيء زائد عن حده، بمعنى أن هذا الأمر لا حاجة له مطلقا، بسبب أن مبدأ التأكد في عملية التشخيص مطلوبة، ولكن المبالغة في ذلك لها عواقب وخيمة، وهي الهدر والضياع للمصادر. وأما الوجه الآخر فهو أنه كلما زادت كثافة الخدمة، قلت حاجة الناس لمثل تلك الخدمة في سوق يتسم بفائض في الطلب. أي انه كلما زادت كثافة الخدمات /أي التأكيد على التشخيص وذلك باستخدام وسائل التشخيص المختلفة مثل الأشعة والمختبرات وأجهزة التصوير الدقيقة أمثال الرنين المغناطيسي والأجهزة الطبقية وغيرها، ساعد ذلك في تخليص المريض من المرض نفسه بحيث لا يعود المريض إلى الخدمة الصحية للمرض نفسه، لذلك تقل حاجة الناس لمثل تلك الخدمة على الإطلاق، فهذا الأمر – بحد ذاته – جانب إيجابي، فلذلك يمكن أن يتم الأمر في المستشفيات الخاصة والتعليمية، ولكن لا يمكن تطبيقه في المستشفيات العامة، بسبب عدم وجود وقت كافٍ لذلك، لكثرة الوافدين إلى الطبيب الواحد، وذلك بسبب كثرة حالات التأمين الصحي (المدني والعسكري) التي تفد إلى مستشفيات القطاع العام بدون ضوابط، وعدم قدرة المستشفيات العامة على ضبط العملية التحويلية من المراكز الصحية المنتشرة في جميع أصقاع المملكة بكفاءة.

ويعتقد البعض أن زيادة كثافة الخدمة هي أمر ضروري من أجل حماية أنفسهم من المساءلة عن التقصير والأخطاء المهنية. وعلى الرغم من عدم وجود مساءلة طبية في المملكة الأردنية الهاشمية، لكن هذا الأمر يدفع الأطباء لطلب التحاليل والفحوص الزائدة لحماية أنفسهم من الأخطاء الطبية.

وقد جاء عامل إرضاء المرضى في المرتبة الثانية إذ إن المطلوب من جميع القطاعات الصحية العمل على تقديم خدمات صحية ذات جودة نوعية عالية والتي تأتي بنتائج طيبة على المريض، وذلك بتحسين حالته الصحية والتي بدورها تولد الشعور لدى المريض بالرضا عن الخدمات.

وجاء عامل ضياع التحاليل الطبية في المرتبة الثالثة، وذلك لأهميته في معظم المستشفيات العامة لكثرة المرضى فيها، وزيادة نسبة الأشغال، إذ بلغت في المستشفيات العامة ما يقارب 75% -80% في معظم الأحيان، لذلك بدأت التوسعات في الوقت الحالي فيها، وقد تم بناء مستشفى عام آخر في العاصمة من أجل تخفيف العبء عنها.

وأما اختلاف نتائج التحاليل والإجراءات عن توقعات الأطباء فقد جاء في المرتبة الرابعة، حيث شكل أقل العوامل تأثيرًا على وجود كثافة الخدمات طبقًا للملكية. ولكي لا يكون هناك إجحاف في التحاليل، فإن غالبية المستشفيات العامة تحتاج – عادة – إلى التأكيد على بعض التحاليل، مثل فحوصات الغدة الدرقية T3&T4، ومكداس الدم الدقيق عند مرض الأنيميا، ومرض سرطانات الدم، وبعض الفحوص الدقيقة تحتاج إلى التكرار، وذلك لعدم دقة النتائج في المستشفيات العامة.

ملخص لأهم النتائج:

نظرًا للوعي السائد لدى القطاع الخاص بأهمية الرعاية الصحية، ونظرًا لمدى مساهمة القطاع الخاص في تقديم الرعاية في المملكة الأردنية الهاشمية بما يقارب النصف، أي أن معدل إنفاق القطاع الخاص على الخدمات الصحية هو 5.6% من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) وأما القطاع العام كان 4% (وزارة الصحة، 2004) من الناتج المحلي الإجمالي. يقترح الباحث توكيل أمور تقديم الخدمات إلى القطاع الخاص، أي بخصخصة الخدمات الصحية في المملكة، لتخفيف العبء عن كاهل الدولة. وهناك دراسة تتعلق بهذا المشروع أنجزها الباحث وقدمها في مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص الدولي الذي عقد في رومانيا في الفترة الواقعة بين 25-5 و28- 5 - 2005 (روابدة، علي 2005).

وبينت الدراسة – أيضًا – أن أهم العوامل المؤدية إلى وجود حالات الحجز غير الضرورية حسب الأهمية النسبية لها – تتمثل في زيادة كثافة الخدمات الصحية، وذلك من أجل حماية الأطباء أنفسهم من الولوج في مخاطر الأخطاء الطبية من أجل تقليل حاجة الناس لمثل تلك الخدمات في سوق يتسم بفائض في الطلب

المصطنع من قبل الأطباء أنفسهم – وذلك بدراية أو عدم دراية المريض لمثل تلك الاحتياج – على الخدمات الصحية. لذلك يرى الباحث أن على جميع المستشفيات معالجة السياسات القائمة على حجز المرضى ومحاولة صياغة سياسات جديدة يتم بمقتضاها تقسيم الحالات المرضية إلى مجموعات متقاربة، وتوضع في ضوئها معايير فنية يتم على أساسها اتخاذ القرارات الطبية مع تحديد مسئولية الأفراد في اتخاذ هذه القرارات، فضلاً عن تبني بعض الدراسات، وإنشاء لجان متخصصة لدراسة ذلك، يتم من خلالها تبيان ومراجعة القرارات الطبية والحكم على مدى حكمة مشروعيتها في ضوء المعايير المرصودة مسبقًا.

فتقسيم الأمراض يمكن يتبع حسب التقسيم الدولي: International Classification of Diseases حيث تم تقسيم الأمراض إلى 493 خانة مرضية يمكن بموجبها وضع معايير مختلفة للعلاج والجراحة والاستقصاء والتحري طبقًا للمعمول به في دول العالم المتقدم. أو يمكن تقسيم الحالات المرضية طبقًا للتشخيص Diagnosis Related Groups (DRGs)، والتي تتطلب وجود طرف ثالث 3rd Party Payer لتزويد الخدمات والمتمثل بشركات التأمين، وذلك على غرار النظم الدولية السائدة، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يتم بموجبه خصخصة النظام الصحي Health Care System Privatization أو لجان مراجعة الاستخدامات المختلفة Utilization Review Committee. والتي يمكن أن يتم تشكيلها من قبل المجلس الصحي العالي، وذلك بإشراف مندوب عن جميع مزودي الخدمة الصحية لوضع سياسات فاعله لمراجعة استخدامات الخدمات الطبية، ضمن أسس وقواعد محلية تكفل وضع معايير لتقييم الأداءات الطبية وغيرها، وقياسها بشكل دوري، ووضع استراتيجيات تصحيحية فورية تضمن حماية المريض والطبيب (مزود الخدمة) في آن واحد وتضمن جودة جميع نوعيات الأداءات.

توصلت الدراسة إلى أن هناك إدراكًا عامًا من غالبية الأطباء بوجود حالات حجز غير ضرورية، وما وجدت أي فوارق معنوية في اختلاف رؤية الأطباء باختلاف ملكية المستشفى، فإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن هذه مشكلة تعاني منها جميع المستشفيات دون فوارق مطلقة. وتفاوتت درجات الإدراك بحيث إن أطباء القطاع الخاص قد ارتفعت لديهم مستويات الإدراك والوعي بوجود هذه الحالات بكثرة.

وتبين لدى الباحث – أيضًا – من الأسباب الموجبة للهدر زيادة الطلبات على التحاليل الطبية النابعة من رغبة الأطباء في زيادة التأكيد على التشخيص لحماية أنفسهم من التقصير والمساءلة الطبية، بالرغم من عدم وجودها (المساءلة الطبية) في المملكة، وهناك – أيضًا – أسباب تمثلت في إرضاء المرضى وأخرى في اختلاف النتائج الطبية.

لذا يجب التنويه إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية استخدام الموارد الطبية النادرة المنتجة حسب المعايير المرصودة مسبقًا مقارنة بالمعايير المحلية ومعايير دول الجوار، ودول متوسطة الدخل والدول الغنية، مع استخدام أسلوب البرامج التوضيحية Illustration Programs لجميع العاملين بالحقل الصحي، وعلى رأسهم الأطباء، لتوعيتهم بفاعلية التكلفة، ومحاولة استنباط آليات المعالجات البديلة ذات طابع قلة التكاليف بهدف خلق المعرفة الكاملة بكيفية صياغة القرارات السليمة في الوقت السليم.

وتبين للباحث أن هناك غيابًا مطلقًا لمرجعية شرعية لتقييم مدى ملاءمة هذه القرارات طبقًا للحالة الصحية المرعية، للحيلولة دون إساءة استخدام المصادر المتاحة والمتمثلة في الحجز غير الضروري وتطويل فترة الحجز غير الضروري أيضًا المتأتية عن توسيع كثافة الخدمات المقدمة.

حاولت الدراسة تحديد حالات الحجز غير الضرورية ونسبتها إلى الحالات الضرورية وإلى إجمالي الأيام المرضية، مع تبيان الأسباب الدافعة لذلك. ولصعوبة حصر عدد الحالات ذات طبيعة الحجز غير الضروري لعدم وجود معايير يستند إليها النظام الصحي في الحجز لتسهيل عملية تقييم ملاءمة الاستخدام للموارد، قام الباحث بمساءلة عينة الدراسة لتحديد حالات الحجز غير الضروري، وعلى الغالب تبين لدى الباحث بعد مراجعة عدد بسيط من السجلات الطبية مع فريق طبي من القطاع العام (مستشفى البشير) أن ما نسبته واحد إلى خمس حالات حجز غير ضروري، أي من كل خمس حالات إدخال توجد حالة واحدة (حجز غير ضروري). فإذا صح هذا المؤشر على بقية القطاعات المقدمة للخدمات الصحية على مستوى المملكة، لكان هناك معدل 126319,2 حالة إدخال غير ضروري لكون مجموع الإدخالات المرضية في جميع القطاعات الصحية على مستوى المملكة (ليس عينة الدراسة) 631596 حالة إدخال في عام 2003 (التقرير الإحصائي السنوي 2004)، وفي حاصل ضرب معدل تكلفة السرير اليومي التي قدرت في عام 2000 بسبعة وخمسين ديناراً أردنياً (World Bank, 2004) يتبين لدينا خسارة 7,200,194.4 دينار أي ما يقارب 7.5 مليون دينار أردني قيمة الهدر الناجمة عن الحجز غير الضروري في مستشفيات المملكة كاملة.

وبما أن حجم الإنفاق على القطاع الصحي كان في عام 2004 يساوي 727,000,000 دينار أردني، لذلك تعني الخسارة المقدرة بـ 7.5 مليون دينار أردني أنها تساوي واحد بالمائة (1%) من قيمة الإنفاق على القطاع الصحي (حاصل قسمة سبعه ملايين ونصف على جميع الإنفاق على القطاع الصحي، 727 مليون دينار). لقد كشفت الدراسة أن الأسباب الموجبة لذلك كانت خارج نطاق سيطرة المستشفى لأسباب تعلقها بمسلكيات الأطباء. لذلك يوصي الباحث باستخدام برنامج كامل متكامل لملاءمة استخدام المصادر لترشيد اتخاذ القرارات الطبية وتجاهل العوامل المؤثرة على هذه القرارات والتي يمكن وضعها ضمن فريق متخصص "Focus Groups" مكون من مندوب عن كل مزود للخدمة الصحية في المملكة، أي مندوب عن القوات

المسلحة وعن وزارة الصحة الأردنية، والقطاع الخاص، وجامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة الأردنية، ومندوب آخر عن قطاع وكالة الغوث الدولية (UNRWA) لتأسيس معايير أو استنباط معايير عالمية تساعد النظام الصحي في ضبط عملية الحجز دون النظر في المنظور الطبي فحسب بل هناك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، مثل: التكاليف، المقدرة على الدفع، الحاجة الماسة، البدائل المتاحة، فترة الإقامة ... إلخ، وتساعد في الكشف عن الحالات غير الضرورية ومنعها مبكراً قبل أن تحدث، كمنع فترات حجز غير ضرورية، مثل حجز مريض الزائدة الدودية الملتهبة ما قبل العملية الجراحية بيومين، وشوهد في القطاع الخاص معدل حجز مريض الزائدة الدودية بمعدل أسبوع، فلو كان هناك بروتوكول لتقييم كفاءة الاستخدام المتضمن معايير كفاءة الأداءات المعمول بها في المستشفى (أي بمعنى آخر عملية الزائدة الدودية تستغرق حجز ثلاثة أيام، يوم ما قبل العملية الجراحية لتحضير المريض، ويوم للعملية، واليوم الثالث للاطمئنان عن سلامة الجروح وحالة المريض الصحية) – لما لوحظت مثل هذه الانحرافات عن المعايير المرصودة، وهي حجز المريض بيومين قبل العملية الجراحية وفترة إقامة أسبوع في المستشفيات الخاصة.

ولعل أهم ما تبرزه الدراسة من حديث هو "الهندرة" في استخدام الموارد المتاحة، أي بإعادة هيكلتها، والتي تهدف إلى تقليل التركيز على الحجز ذي طابع التكلفة المرتفعة وإيجاد طرق بديلة لها (Path way) عن طريق نقلها عيادات الرعاية المتسمة بقلة التكاليف، مثل الرَّد المفتوح في عظم رأس الفخذ حيث إن هذه العملية تستغرق مدة شهر في المستشفى لكبار السن المصابين في كسر (Fracture) في رأس عظم الفخذ أو سقوطه (Dislocation) من مكانه. وتحتاج مثل هذه العملية لمدة ثلاثة أيام حثيثة، يوم منها تحضير المريض قبل العملية، ويوم آخر للعملية والثالث للاطمئنان على حالة المريض الصحية، وأما بقية الأيام الأخرى (27 يوم) فهي بمثابة متابعة لحالة المريض والرقابة عليها. فالبدائل المتاحة هنا كثيرة أهمها ما اكتشف في الولايات المتحدة الأمريكية بما يسمى بالمستشفى المنزلي (Home Hospital)، حيث أصبح مريض رأس الفخذ يمكث 27 يومًا تحت رقابة أطباء الأسرة، أو "GPs" General Practitioners وذلك لتخفيف تكلفة توليد الخدمات في المستشفيات. حيث إن عملية إشراف أطباء الأسرة على المريض في البيت غير مكلفة إذا ما قورنت بتكلفة متابعة المريض في المستشفى (مطر، 1997) و(Lavy, 1994; McPake, 1994).

من هذا المنطلق تتمثل "هندرة" الاستخدام في ثلاث مراحل:

أ- مراجعة إجراءات ما قبل الحجز للتأكد من حاجة المريض للحجز في المستشفى فعليًا.

ب- مراجعة إجراءات الحجز حيث يكون التركيز على كفاءة وسلامة العلاج، مع تحديد ففترة الحجز اللازمة.

ج- مراجعة ما بعد الخروج من المستشفى، حيث يتم تحليل بيانات استخدام الموارد لكل حالة مرضية ولكل طبيب، لاكتشاف الانحرافات عن المعايير المرصودة (مطر، 1997).

التوصيات:

توصي الدراسة بدراسة الاختلالات الأخرى في النظام الصحي الأردني واحتساب قيمة الهدر فيها والمتمثلة بالازدواجية في تقديم الخدمات، المتمركزة بذات الطبيعة في العاصمة، أي إن المستشفيات العسكرية ومستشفيات وزارة الصحة والقطاع الخاص ومستشفيات الجامعة تقدم نفس الخدمات الأولية والثانوية والثالثية (primary, Secondary, Tertiary) وفي بعضها التأهيلية (long Term Care)، انظر شكل رقم (1) ص. (7) – أيضًا – لمنطقة العاصمة عمان وفي المدن الكبرى (World Bank, 2004; 1997; 1995; 1993; and Bank, D. 1993). وهنا تكمن أهمية التخطيط: بمعنى إبراز أهمية دمج الخدمات المستشفوية في إدارة واحدة والتنسيق فيما بينها، لتقديم خدمات مشتركة مبنية على أسس الحاجة لمثل تلك الخدمات والكفاءة لنوعياتها. إما بالنسبة لتشتت معطيات النظام فتوصي الدراسة – أيضًا – باحتساب قيمة الهدر من جرائها وتوحيدها في إدارة واحدة، وذلك بإعادة هيكلة النظام الصحي وطرق تمويله المختلفة إما بإصدار مشروع خصخصة النظام (روابدة، 2005) يضمن تغطية الخدمات لجميع المواطنين بنـ. على قدرة المواطن على شراء السلة السوقية الصحية بأسعار مناسبة أو معقولة، مع ضمان سهولة الوصول إلى الخدمات في أقل وأنسب وقت.

وبالنسبة لمحدودية الوصول إلى بعض الخدمات لبعض المواطنين، فتمثل أقل الأسباب هدراً، فإذا ما توحدت الخدمات بإعادة هيكلتها، وتوحيدها، وخصخصتها – تزداد مثل هذه النسبة وتؤدي إلى تكاليف باهظة، أي تحدث خسارة ناجمة عن فقدان في الأرواح وفي قدرات العمل: مثال، أمراض القلب والشرايين والتي تعالج بحرفية فنية عالية في مستشفيات القوات المسلحة المتمثلة في مركز القلب الجراحي، والمقتصرة على معالجة العسكريين وذويهم، ونتيجة لمحدودية الوصول إلى تلك الخدمات يتعرض المجتمع للهلاك أو لإعاقات يمكن تجنبها، والمحافظة على أفراد أصحاء منتجين مؤثرين في الناتج القومي الإجمالي لا يكونون عالة على النظام إذا ما توافرت لبقية أفراد المجتمع فرصة الوصول لمثل تلك الخدمات.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- آداي، لوآن؛ بيجلي تشارلز؛ ليرسون دافيد؛ سيلتر كارلز. (2000)، *"تقييم الرعايـة الطبيـة: الفعاليـة والكفـاءة والإنصاف"*. معهد الإدارة العامة، مركز البحوث: المملكة العربية السعودية.
- الأحمدي، طلال بن عايد. (1998)، *"العوامل المحددة لمدة بقاء المريض فـي المستـشفيات الحكوميـة بمدينـة الرياض بالمملكة العربية السعودية"*. مج 38، ع 3، ص ص 631-663.
- سومر، يورغ (1985)، *"التكاليف الصحية المتعذر ضبطها: التجربة السويسرية"*. المائدة المستديرة، منبر الصحة العلمي، مج 6، ع 1، ص ص. 1-19.
- عبد الرحمن، عبد الله محمد. (1991)، *"الإنتاجية والأداء التنظيمي والطبي بالمستشفيات: قـضايا وآراء"*. معهـد الإدارة العامة، ع 44، ص ص. 25-75.
- مطر، محمود حسين. (1997)، "محددات الهدر للموارد المالية في القطاع الصحي: دراسة ميدانيـة فـي المملكـة العربية السعودية". *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج 4، ع 2، ص ص 205-242.
- مطر، محمود حسين. (1992)، "استراتيجية احتواء التكاليف وزيادة الكفاءة في المستـشفيات". نمـوذج مقتـرح، *الإدارة العامة*، ع 76، ص ص 51-90.
- طعامنة، محمد، وبرجس الحراحشة. (1995)، "أثر مستوى الخدمة على رضا المستفيدين مـن خـدمات المراكـز الصحية في محافظة المفرق". *مؤتة للبحوث والدراسات*، مج 10، ع 6، ص ص. 243-267.
- روابدة، علي. (2005)، "تحديات القرن الحادي والعشرين الصحية"، *الدواء العربي*، شـركة أكـديما، ع 48، ص ص. 114-117.
- وزارة الصحة (1998)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكـة الأردنيـة الهاشمية. www.moh.gov.jo
- وزارة الصحة (1999)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكة الأردنيـة الهاشمية. www.moh.gov.jo
- وزارة الصحة (2000)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكـة الأردنيـة الهاشمية. www.moh.gov.jo
- وزارة الصحة (2001)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكـة الأردنيـة الهاشمية. www.moh.gov.jo

- وزارة الصحة (2002)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكة الأردنية الهاشمية. www.moh.gov.jo

- وزارة الصحة (2003)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكة الأردنية الهاشمية. www.moh.gov.jo

- وزارة الصحة (2004)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكة الأردنية الهاشمية. www.moh.gov.jo

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Akin, J., Nancy B., and David de Ferranti (1997), ***"Financing Health Services in Developing Countries: An Agenda for Reform"***, A World Bank Policy Study, Washington, DC.
- Bank, Dwayne A.; Lonna Milburn; and Hannan, Sabri (1999), ***"Profile of Uninsured in Jordan"***, PHR Technical Report No. 37, MOH: Amman-Jordan.
- Bank, Dwayne A. (1997), ***"Country Activity Plan"***, Jordan, 1997-2000, PHR, Development Associates Inc. Harvard School of Public Health.
- Barnum, Howard and Joseph Kutzin, (1993), ***"Public Hospitals in Developing Countries: Resource Use, Cost, Financing"***, Johns Hopkins University Press: Baltimore and London.
- Baudouy, Jacques (1997), ***" Hashemite Kingdom of Jordan: Health Sector Study"***, A World Bank Country Study, The World Bank: Washington, Dc.
- Brunet-Jailly, Joseph (1991), ***"Health Financing in Developing Countries: Cost Recovery or Cost Reduction?"***, Policy, Research and External Affairs Working Paper 692, Washington, DC: World Bank.
- Berki, ɔ. (1972), ***"Hospital Economics"***, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- Conn, Catherine (1994), ***"Restructuring Ministries of Health: Issues and Experiences in Organizational Reform"***, Draft Paper for the World Health Organization, Division of Strengthening Health Systems, National Health Systems Policies and Unit, World Health Organization.
- Creese, Andrew L. (1991), ***"User Charges for Health Care: A Review of Recent Experience"***, Health Policy and Planning, 6(4): 309-319.
- Feldstein, P. (1988), ***"Health Care Economics"***, 3rd ed. NY: John Wiley and Sons.
- Gilson, Lucy (19880, ***"Government Health Charges: Is Equity Being Abandoned?"***, EPC Publication 15, London School of Hygiene and Tropical Medicine.
- Gulyer, A. (1992), ***"The Mortality Efficiency in Health care-Some Uncomfortable Implications"***, Health Economics, No 1: pp7-18
- Hollander Neil, Rauch Margie (1998), ***"Assessment of the Third Party Payers in Jordan"***, PHR Technical report NO27, MOH: Amman-Jordan.
- Jaddou' H., Bateiha A., and Ajlouni K. (2001), ***"Prevalence, Awareness, and Management of Hypertension in a recently Urbanized Community, Eastern Jordan"***, Journal of Human Hypertension, Vol. 14, pp 497-501.
- Kutzin, Joseph (1995), ***"Experience With Organizational and Financial Reform of the Health Sector"***, Current Concerns, SHS Paper Number 8, Division of Strengthening of Health Services: World Health Organization.

- Lavy, Victor and Jean-Marc Germain (1994), ***"Quality Cost in Health Care Choice in Developing Countries"***, Living Standards Measurement Study Working Paper 105, Washington DC.: The World Bank, Policy Research Department, Poverty and Human Resources Division.
- McPake, Barbara and Ellias E. Ngalande-Banda (1994), ***"Constructing out of Health Services in Developing Countries"***, Health Policy and Planning, 9(1): 25-30.
- Mills, Anne (1990a), ***"The Economics of Hospitals in Developing Countries Part 1: Expenditure Patterns"***, Health Policy and Planning, 5(2):107-113.
- Parker, David and William Newbrander (1994), ***"Tackling Wastage and Efficiency in the Health Sector"***, World Health Forum, 15(2): 107-113.
- World Bank Report (1993), ***"Hashemite Kingdom of Jordan: Health Management Project"***, Staff Appraisal Report (SAR), The World Bank.
- World Bank (1995), ***"Health Financing Study Phase 1: Universal Insurance Study"***, Centre for Consultation, Technical Services and Studies, Submitted to the University of Jordan, Amman, Jordan.
- World Bank (1997), ***"Hashemite Kingdom of Jordan and the World Bank, Proposed Health Sector Project"***, Project Pre-Appraisal Mission, Memorandum of Understanding.
- World Bank, (2004), ***"Jordan Public Expenditures Review"***, Health Sector by the Health Task force, Part 1. Diagnostic, August 5, 2004.

The Waste in the Jordanian Health System An Analytical Study on the Physicians' Viewpoint in the Capital governorate

Dr. Ali A. Rawabdeh

Assistant professor
Faculty of Administrative and Financial Sciences
Philadelphia University - Jordan

Abstract

The organization of the Health Care System in Jordan is based on different historical, ideological, and a political assumptions.

This paper draws those assumptions to describe the current health care crises and proposed reforms.

Central discussion is an analysis of the forms of public and market-led provision of health care in operations particularly in relation to the role of physicians and their effect on access, density, cost and quality of health services been provided by Jordanian hospitals. A highly representative sample of 22 hospitals and 400 physicians has been drawn randomly from the capital Amman.

In conclusion, this paper suggests that there have been structural, financial, and organizational pitfalls, which had brought the Jordanian Health Care System closer to hill. Research suggests the need sustaining trust, morale, and hence motivation from physicians to provide cost effective quality services which reflect client' and populations' need, and therefore, develop decongestions, cost containment and reduce inappropriate admissions to their minimum level with no effect on the quality of services been provided.

العوامل والمعوقات المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات من وجهة نظر مدققي الحسابات في الأردن*

منذر طلال المومني

أستاذ مشارك – قسم المحاسبة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة اليرموك – الأردن

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من التكنولوجيا في مكاتب تدقيق الحسابات، في الأردن، كمحاولة لتحديد الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات تدقيق الحسابات، وكذلك معوقات استخدامها لدى هذه المكاتب، للوقوف على واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في الأردن، والمساهمة في وضع الحلول المناسبة، بعد تحليل النتائج إحصائيًا، مما قد يؤدي إلى رفع مستوى المهنة وزيادة فعاليتها.

*وقد استخدم الباحث عيّنة عشوائية من مكاتب التدقيق بلغت ثلاثة وتسعين مكتبًا للتدقيق (93) من أصل مائة وخمسة وثمانين (185) مكتبًا، وتم توزيع استبانات على المدققين المجازين العاملين فيها، وتم استعادة ثلاثة وستين (63) استبانة، حيث قام الباحث بتحليلها إحصائيًا باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي الذي قام بتجميع كل متغيرات الدراسة في خمس مجموعات، تشكل كل مجموعه منها بعدًا من الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، وقد تم ترتيبها حسب مقدار حصولها على قيم كرونباخ ألفا على التوالي كما يلي – **البعد الأول:** "بيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق". حصل على قيمة (90%) لكرونباخ ألفا، وهي أعلى قيمة من بين الأبعاد الخمسة، وفسّر هذا البعد ما نسبته (30.7%) من نسبة التباين الكلي. وهذا يدل على أن مكاتب التدقيق عيّنة البحث ترغب في استخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمالها في حالة توافر شروط تضمن لهم سلامة استخدامها وإمكان فهم سير عملياتها والتأكد من صحة نتائجها. **البعد الثاني:** "فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق"، حصل على قيمة (84%) للاتساق الداخلي وهي ثاني أعلى قيمة من بين الأبعاد الخمسة، وفسّر هذا البعد ما نسبته (16.6%) من التباين الكلي. وهذا قد يعود إلى أن مكاتب التدقيق تدرك أهمية وفوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملياتها، لكن الإلمام باستخدامها في مجال متخصص كتدقيق الحسابات لم يصل إلى المستوى التنافسي المطلوب.*

* تم تسلم البحث في سبتمبر 2005، وقُبلت للنشر في فبراير 2006.

البعد الثالث: *"اعتماد مكاتب التدقيق للأساليب الآلية في عملية التدقيق"، حصل على قيمة (83%) للاتساق الداخلي، وهي ثالث أعلى قيمة لكرونباخ ألفا، وقد فسّر هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي. وقد أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات لا يعتمد عليها من قبل المدقق إلى حد كبير، وأن المكاتب حاليًا إن استخدمتها، فهي تفعل ذلك لتعطي صورة حسنة عن المكتب لعملائها.* ***البعد الرابع:*** *"تطبيق مكاتب التدقيق لمعايير كفاءة مهنية خاصة بمكاتب التدقيق"، حصل على قيمة (83%) للاتساق الداخلي، وقد شرح هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي. وهذا قد يعني أن مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث لم يصلوا بعد إلى درجة من الفهم والإلمام بتكنولوجيا المعلومات، واستخداماتها في مجال التدقيق.* ***البعد الخامس:*** *"تطبيق إجراءات الضبط الداخلي"، وحصل على قيمة (76%) للاتساق الداخلي، وقد شرح هذا البعد ما نسبته (8,2%) من التباين الكلي. ولعل هذا يدل على أن هناك حاجة ماسة جدًا لإيجاد متخصصين في تدقيق الحسابات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها. وقد أظهرت نتائج الدراسة عددًا من المعوقات التي تواجه مدققي الحسابات، الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق والذين لا يستخدمونه.*

المقدمة:

أصبحت الحاجة ملحة لما يطلق عليه اليوم اسم التدقيق الفوري، أو التدقيق المستمر بظهور التجارة الإلكترونية، التي انبثق عنها عالم جديد، يتميز بإبرام صفقات تجارية فورية (Real-Time Transactions)، وبالتالي إنتاج تقارير فورية (Real-Time Reporting) بواسطة مكونات مادية، وبرامجية متطورة تستخدم في أنظمة متكاملة في مختلف القطاعات، والشركات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية باستخدامها. ونظرًا لظهور وتطور أنظمة البرامج المحاسبية المبنية على تكنولوجيا المعلومات لدى العديد من الشركات، كان لا بد من استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، إما لاختبار إجراءات الرقابة العامة، أو للعمل على برامج حاسوبية لاختبار الإجراءات المبرمجة التي تستخدم في الأنشطة المحاسبية والرقابة عليها (Trampe et. al, 2002).

ولا شك أن دخول تكنولوجيا المعلومات إلى مجال مهنة التدقيق، يساعد على قيام المدقق بعمله بسرعة فائقة، ودقة متناهية، وزيادة مستوى تأكد المدقق من إجراءات التدقيق التي يقوم بها.

وينبغي على مدققي الحسابات، القيام بتطوير أنفسهم، وأساليبهم الفنية المستخدمة في تدقيق الحسابات، بما يتفق مع التطورات التكنولوجية، ولاسيما أن التطور التكنولوجي يفرض عليهم أن يقوموا بتدقيق منشآت ومؤسسات تستخدم نظمًا محاسبية محوسبة، وأن الأعمال المحاسبية تعتبر من أكثر الأعمال اعتمادًا على تكنولوجيا المعلومات في الوقت الراهن.

ويتفق العديد من الباحثين، على أن دخول تكنولوجيا المعلومات إلى مهنة التدقيق، قد أثر وبشكل كبير وواضح على المهنة، رافعًا المستوى والكفاءة والأداء لدى المدققين، ومختصرًا للوقت، وموفرًا للجهد والموارد المالية. ولم يؤثر دخوله على الإطار العام للمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالمهنة، وإنما اقتصر تأثيره على إجراءات وأساليب تنفيذ عمليات التدقيق.

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى الاستفادة من التكنولوجيا في مكاتب تدقيق الحسابات في الأردن من خلال آراء المدققين المزاولين للمهنة فيها، وكذلك للتعرف على فوائد ومعوقات استخدامها لدى هذه المكاتب، وذلك في محاولة للوقوف على واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في الأردن، والمساهمة في وضع الحلول والتوصيات المناسبة بعد تحليل النتائج إحصائيًا، مما قد يؤدي إلى رفع مستوى المهنة وزيادة فعاليتها.

مشكلة الدراسة:

في ضوء النمو المتسارع للثورة المعلوماتية، وانتشار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شتى المجالات، أصبحت تكنولوجيا المعلومات الركيزة الأساسية التي تبنى عليها أنظمة المعلومات المحاسبية في معظم الشركات الخاصة والعامة، مما أدى إلى الانتقال من طرق المعالجة التقليدية للبيانات إلى طرق المعالجة الآلية، وبالتالي كان لا بد من أن تتأثر عمليات تدقيق الحسابات بذلك، بالانتقال من المعالجة التقليدية للبيانات إلى المعالجة الآلية (المحوسبة) في إجراءات تدقيق الحسابات، حيث أصبحت ضرورة ملحة من أجل زيادة فعالية وكفاءة إجراءات التدقيق. ويجب أن يكون لدى المدققين معرفة، ودراية، واهتمام بتكنولوجيا المعلومات، حتى يصبحوا قادرين على تنفيذ عمليات التدقيق بكفاءة واقتدار. ويسعى هذا البحث إلى استكشاف وتحديد الأبعاد، والعوامل المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، وكذلك معرفة فوائد ومعوقات استخدامها من وجهة نظر مدققي الحسابات المجازين في مكاتب التدقيق.

أسئلة الدراسة:

1- ما الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في مكاتب تدقيق الحسابات عينة البحث؟

2- ما درجة وجود العوامل المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في تلك المكاتب؟

3- ما المعوقات التي تواجه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق عيّنة الدراسة؟

4- ما المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها محاولة جادة تسعى إلى التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق، وفوائدها، ومعوقاتها، مما يساعد في لفت انتباه الجهات المختلفة المنظمة لمهنة تدقيق الحسابات والمدققين، والى أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها بما يتماشى مع التطورات العالمية، والتوجهات الدولية في مجال تدقيق الحسابات على طريق تطوير مهنة تدقيق الحسابات والعاملين فيها، ومن أجل إيجاد مدققين قادرين على مواجهة التحديات والمنافسة في عصر العولمة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسه يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

1- التعرف على العوامل المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات تدقيق الحسابات.

2- معرفة فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المدققين المرخصين والمزاولين للمهنة.

3- معرفة مدى قيام مدققي الحسابات بالتأكد من إجراءات الضبط الداخلي ومراقبة المخرجات لدى عملائهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

4- تحديد أهم المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات.

الدراسات السابقة:

توصلت معظم الدراسات والأبحاث في دول مختلفه إلى أن هناك حاجة ملحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات، وفيما يلي عرض للدراسات المتوافرة حول موضوع الدراسة:

قام كل من (زيادات، والعكشة، وخداش، 1995) بإجراء دراسة حول مدى استخدام الحاسوب في تدقيق الحسابات في مكاتب التدقيق، حيث أشار الباحثون في هذه الدراسة إلى ندرة الدراسات في هذا الموضوع، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين بعض العوامل مثل: (رأس المال، وعدد العاملين، وعدد المدققين المجازين، والارتباط بمكاتب التدقيق الأجنبية) واستخدام الحاسوب في تدقيق الحسابات.

أما فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه المدققين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، فقد رتبت الدراسة الصعوبات التالية تنازليًا من حيث صعوبتها بالنسبة للمدققين الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في أعمال التدقيق:

1- عدم وجود الإمكانات المادية اللازمة لتوفير أجهزة تكنولوجيا المعلومات.

2- عدم الإلمام بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق من قبل المدققين.

3- عدم تعاون موظفي العملاء الذين لديهم المعرفة في استخدم تكنولوجيا المعلومات.

وأشار بعض المدققين الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات إلى المعوقات التالية:

1- عدم وجود برامج عامه يمكن استخدامها من قبل مكاتب التدقيق، وهذا تترتب عليه تكلفة عالية.

2- رغبة بعض إدارات الشركات بمعالجة حساباتها بطريقه خاصة بعيدة عن الواقع.

3- ضعف ثقة العملاء بأداء الحاسب الآلي مما يتطلب مجاراتهم باستخدام التدقيق اليدوي.

ودرس (قاقيش والحمود، 1994، ص 332) الصعوبات التي تواجه مدققي ديوان المحاسبة في الأردن أثناء مراقبتهم للوحدات الحكومية، أي أن دراستهما اقتصرت على مدققي القطاع العام وشمل مجتمع الدراسة جميع رؤساء المراقبات التابعة لمديرية المراقبات في ديوان المحاسبة والمدققين فيها، وكبار الموظفين في مركز الديوان الذين لديهم خبرات حول المشكلات التي يواجهها المدققون. وقام الباحثان باختيار عيّنة ممثلة لمجتمع الدراسة عددها تسعون (90) شخصًا، حيث وزعت استبانة فكانت نسبة الاستجابة (75%) أي (69) استبانة من (90) منها. وقد رتّب الباحثان المشكلات التي تواجه مدققي الديوان، والمتعلقة بالمدققين أنفسهم تنازليًا حسب درجة أهميتها من وجهة نظرهم، وتبيّن لهما أن قلة خبرة المدققين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها هي المشكلة الثالثة في الأهمية بعد عدم كفاية الرواتب وقلة الحوافز (مشكلة أولى)، وعدم توافر مكافآت تشجيعية للمدققين الذين يكتشفون مخالفات مهمة (مشكلة ثانية). وأشار الباحثان إلى أن "قلة خبرة المدققين في استخدام الحاسوب والرقابة عليه ناتجة عن شعور المدققين بضرورة استخدام الحاسوب في أعمال التدقيق، وضرورة أن يكون لديهم خبرة في هذا المجال، وربما يعود عدم الاهتمام بهذا الأمر من قبل الجهات المختصة – من وجهة نظر الباحثين – إلى عدم تعميم استخدام الحاسوب في الدوائر والمؤسسات الحكومية، ولا سيما أن النظام المحاسبي الحكومي لا يزال ينفذ يدويًا مع استخدام بعض الآلات المحاسبية البسيطة فقط. ووجد الباحثان – أيضًا – أن حاجة المدققين للتعليم والتدريب المستمرين، تعتبر من المشكلات المهمة التي تواجه مدققي ديوان المحاسبة، حيث بلغ متوسط إجابات المستجيبين (3.15 من 4) بأنحراف معياري (1.71)، وأشار الباحثان إلى أن ذلك يعود إلى التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، وخاصة في أنظمة المعلومات المحاسبية.

وبيّنت دراسة (الخصاونة، 2002) في دراسة لها بعنوان "أثر تطور المعالجة الإلكترونية للبيانات على أنظمة الرقابة في البنوك التجارية الأردنية"، أن نظام الرقابة الداخلية في ظل المعالجة الآلية لدى البنوك الأردنية، يحقق إجراءات الرقابة التنظيمية وإجراءات الرقابة على المدخلات، وإجراءات الرقابة على التوثيق وتطوير النظم، ويؤمن إجراءات الرقابة التشغيلية والرقابة على معالجة البيانات الإلكترونية.

ويبدو أن الحديث عن مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، التي يقوم بها مدققو الحسابات في الدول المتقدمة قد بدأ بالانخفاض، نظرًا لتطبيقهم للبرامج المختلفة في مجال التدقيق، ولأن عملاءهم – أيضًا – بدءوا يستخدمون نظم برامج محاسبية محوسبة، ولأن مدققي الحسابات يحاولون الاستفادة وبأقصى ما يستطيعون من التقدم والتطور التكنولوجي لخدمتهم في مجال عملهم وللنهوض بمهنتهم إلى المستوى الأمثل.

وقد بدأ الحديث مؤخرًا في الدول المتقدمة عن إشراك مدققي الحسابات الداخليين في عمليات تطوير البرامج المحاسبية في الشركات والمنشآت التجارية، ففي دراسة قام بها (Morries &Pushkin,1994) حول إشراك مدققي الحسابات الداخليين في عمليات تطوير نظم المعلومات الإلكترونية، أشار الباحثان إلى أن كل الدراسات والأبحاث التي كتبت عن التدقيق في المجالين المهني والأكاديمي، توصي بضرورة اشتراك مدققي الحسابات الداخليين في عمليات تطوير النظم الإلكترونية، وخاصة المعقدة منها، والرجوع إليهم على أنهم خبراء في الرقابة، وذلك لأن مدققي الحسابات الداخليين يلعبون دورًا مهمًا وحيويًا في عمليات التطوير هذه، حيث يتأكدون من كفاءة وإمكانية الرقابة عليها، وقابليتها للتدقيق، كما يقومون بتحديد نقاط الضعف في عمليات تصميمها، ومدى توافر متطلبات استخدامها بدقة، هذا فضلاً عن قيامهم بتحديد مدى فعالية ودقة اختبار هذه النظم ونظام التوثيق فيها قبل التطبيق الفعلي لها.

وقد توصلت دراسة الباحثين إلى تحديد أهم العوامل المتعلقة بإشراك مدققين – في تطوير نظم المعلومات – يعملون لدى عيّنة مكونة من (300) شركة في مجتمع يتكون من أول 1000 شركة من الشركات الناجحة، حيث استعاد الباحثان 164 استبانة بنسبة ردود بلغت (54.7%)، وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج في كبرى الشركات الأمريكية The Fortune 500 Companies، من أهمها وجود علاقة قوية بين كل من استراتيجية الشركة، والهيكل التنظيمي لها، والتدقيق لنظم المعلومات الإلكترونية، حيث وجدا أن حوافز الشركة الاستراتيجية لتبني نظم معلومات إلكترونية، تعتبر أفضل المؤشرات للتنبؤ عن مدى مشاركة مدققي الحسابات في عمليات تطويرها، كما توصل الباحثان إلى وجود علاقة قوية بين اشتراك مدققي الحسابات في تطوير نظم المعلومات الإلكترونية وكل مما يلي:

1- حجم كادر التدقيق في الشركة.

2- وضع كادر التدقيق في الشركة.

3- مدى وجود سياسات وإجراءات رسمية في الشركة.

4- مدى اهتمام الإدارة بكادر التدقيق والرقابة.

وتتفق نتائج الباحثين مع النتائج التي توصل إليها (Wu, 1992) والذي أشار في دراسته حول مراجعة مدققي الحسابات لعملية تطوير نظم المعلومات وأثر ذلك على الجهود التي تبذل لصيانتها - إلى أن إشراك مدققي الحسابات الداخليين في مرحلة مبكرة من تطوير النظم له علاقة مباشرة بتخفيض تكاليف صيانتها بعد البدء بتطبيقها، حيث وجد أن إشراكهم في هذه العمليات له إيجابيات كثيرة، وتؤدي إلى تخفيض صيانة النظم في المستقبل بعد البدء بتطبيقها، وبالتالي تخفيض تكاليفها.

وحول مدى استخدام دوائر التدقيق الداخلي لأساليب التدقيق بتكنولوجيا المعلومات والتدقيق المستمر، ولغايات زيادة الوعي والفهم لهذه الأساليب، توصلت دراسة (Trampe, *et. al*, 2002) إلى أن برامج تكنولوجيا المعلومات ليست بديلاً عن التدقيق الجيد، فلا تزال مهارات المدقق، مثل قدرته على الفهم والتفسير والتفكير المبني على الانتقاد البنّاء، تعتبر من أهم أدوات المدقق الضرورية. وقد بينت الدراسة أن حوالي 50% من المدققين الداخليين عيّنة الدراسة يستخدمون أوراق عمل مؤتمتة (مبرمجة) وأن (80%) منهم بيّنوا أن استخدامها يعتبر إجباريًا، حيث استبدلت الملفات الورقية بأوراق العمل المحوسبة، كما أشار غالبية عيّنة الدراسة إلى أنهم يستخدمون إما وسائل التدقيق الأوتوماتيكي (Auto Audit)، أو تطبيقات لغة لوتس (Lotus Notes Applications)، أما باقي عيّنة الدراسة فيستخدمون برامج مطورة داخليا (Internally Developed Systems). وبناء على ذلك يمكن القول بأن استخدام المدققين الداخليين لهذه الوسائل المبتكرة في التدقيق يستلزم ويستدعي من المدققين الخارجيين الذين يستعينون بهم أن يدركوا ويفهموا تلك الوسائل حتى يستطيعوا التعامل معها والتدقيق عليها.

وقد بيّنت دراسة قامت بها دائرة ضريبة الدخل في فلوريدا (Florida Dept. of Revenue, November, 2004) حول التدقيق الإلكتروني (E-Auditing)، أن التدقيق الإلكتروني هو عبارة عن التدقيق بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، الذي يستخدم السجلات الإلكترونية لإنجاز كامل إجراءات التدقيق أو جزء منها، فإذا كانت الشركة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتسجيل بيانات أنشطتها التجارية وتحديثها إلكترونيًا، فإنه يمكن تدقيق سجلاتها أيضًا إلكترونيًا، حيث يتميز التدقيق الإلكتروني بما يلي:

1- **توفير الوقت:** حيث يعمل التدقيق الإلكتروني على إنهاء أعمال التدقيق بوقت أسرع من التدقيق اليدوي.

2- **يوفر أوراق العمل:** حيث يقلل التدقيق الإلكتروني من كميات الأوراق التي تحتاجها أعمال التدقيق العادية.

3- **كفاءة الأداء:** حيث يوفر التدقيق إلكتروني استخدام وسائل ذات كفاءة أكثر في مراجعة وتـدقيق البيانـات الخاصة بدافعي الضرائب.

4- **استخدام وسائل تدقيق متعددة:** حيث يتميز التدقيق الإلكتروني باستخدامه لوسائل تدقيق مختلفة بما فيها التدقيق الإلكتروني التفصيلي واستخدام التدقيق بالعينات الطبقية (Stratified Statistical Sampling)، كما يمكن مراجعة كل عمليه تم تسجيلها في ملف ما باستخدام التدقيق الإلكتروني، مما يساعد فـي عمليـات المراجعـة ومعرفة حقيقة المواقف المالية للشركات.

وفي دراسة قام بها (Bedard, et. al., 2003) حول تأثير التدريب على قبول مدققي الحسابات بنظـام التدقيق الإلكتروني، بيّن الباحثون أن هذا النوع من التدقيق تستخدمه الشركات لتخفـيض تكـاليف التخـزين، وتسهيل عمليات الاتصال، وزيادة الكفاءة والفعالية. إلا أن هذه الأهداف ربما لا تتحقق بسبب وجود مقاومة من مستخدمي هذا النظام، حيث يقومون بإعادة (تكرار) المهام باستخدام الطرق التقليدية التـي تـستخدم الـورق، وبالتالي تجاهل وجود نظام التحقيق الإلكتروني، وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة تأثير تـدريب هـؤلاء علـى النظام لغايات تغيير مقاومتهم نحو تطبيق النظام لتحقيق الأهداف المرجوة من تصميمه. وقد خلصت الدراسـة إلى أن التدريب يساعد على تغيير مقاومة نظام التدقيق الإلكتروني وبشكل إيجابي، بحيث يؤدي إلى قبوله ومن ثم استخدامه بكفاءة واقتدار.

هذا وقد وصل الحديث في الدول المتقدمة في مجال تدقيق الحسابات وعلاقتهـا بتكنولوجيـا المعلومـات إلى مرحلة متطورة جدًا، حيث بدأ النقاش حول مسئوليات المدقق والإجراءات التي يجـب عليـه القيـام بهـا عند قيام عملائه بنشر بياناتهم المالية المدققة عبر شـبكات الإنترنـت، ففـي دراسـة قـام بهـا كـل مـن (Archambault and Gibson, 1999) حول البيانات المالية المدققة وشبكات الإنترنت، تحدث الباحثـان عن بدء شركات القطاع الخاص، وشركات القطاع العام بنشر بياناتها المالية المدققة على المواقع الخاصة بهـا عبر شبكة الإنترنت، مما أدى إلى ظهور العديد من التساؤلات حول مسئوليات المدققين عنهـا ومـدى هـذه المسئولية، وقد بدأت المحاولات للإجابة عن هذه التساؤلات، حيث تم تشكيل فريق عمل تابع لمجلـس معـايير التدقيق التابع لجمعية مدققي الحسابات الأمريكية لمراقبة جميع المستجدّات المتعلقة بهذا المجـال، حيـث قـام الفريق مؤخرًا وبالتعاون مع مجموعه من جمعية الينوي للمحاسبين القانونيين تعنى بـشبكة خـدمات التـأمين والمحاسبة، بإعداد استبانة، للحصول على الملاحظات، والآراء المختلفة حول هذا الموضوع المعقد، وأظهرت نتائج الاستبانات ضرورة وضع معايير إضافية وواضحة فيما يتعلق بكل مما يلي:

1- مسئوليات المدققين كما في معيار التدقيق رقم (8).

2- معلومات أخرى في المستندات التي تظهر البيانات المالية المدققة بالإضافة إلى الإيضاحات المتعلقة بها.

3- معلومات أخرى على مواقع الإنترنت التي تحتوي بيانات مالية مدققة.

وقد طالب المستجيبون للاستبانة بضرورة وضع معايير حول الإجراءات التي ينبغي على مدققي الحسابات إتباعها إذا ما خطط أي من عملائها نشر بياناته المالية المدققة عبر الإنترنت.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات:

تتميز هذه الدراسه في منهجيتها حيث قامت باستخدام اختبار تحليل العوامل الاستكشافي، لتحديد الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات تدقيق الحسابات، ومن ثم معرفة المتغيرات الأكثر تأثيرًا في كل بعد من الأبعاد المحددة، وهذا ما لم يتم استخدامه في الدراسات السابقة حسب علم الباحث.

منهجية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ميدانية، حيث قام الباحث بإعداد استبانة ملحق رقم (1) للحصول على آراء المدققين المجازين والممارسين للمهنة في مكاتب تدقيق الحسابات بموجب شهادة مهنية، حول العوامل المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تدقيق الحسابات، بالإضافة إلى آرائهم حول معوقات استخدامها. وقبل توزيع الاستبانة على عيّنة البحث قام الباحث باختبارها للتأكد من صحة وواقعية الأسئلة فيها وملاءمتها لمعالجة الأسئلة ذات العلاقة، وذلك بعرضها على عدد من المدققين، والأكاديميين، وقد أخذ الباحث بملاحظاتهم بتعديل الاستبانة والتي تم توزيعها في النهاية على عيّنة البحث، وقد راعى الباحث في صياغة أسئلة الاستبانة أن تتناول:

1- إمكان استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات.

2- فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق.

3- مدى اعتماد مكاتب التدقيق للأساليب الآلية في عملية التدقيق.

4- وجود معايير كفاءة مهنية خاصة بمكتب التدقيق ومدى تأثيرها على استخدام المكتب للحاسوب في التدقيق.

5- أهم المعوقات التي تواجه المدققين في استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق.

6- التأكد من إجراءات الضبط الداخلي لدى العميل باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

مجتمع وعيّنة الدراسة:

أعدت قائمة بأسماء جميع مكاتب التدقيق والمدققين المجازين العاملين فيها، حيث بلغ عددها (185) مكتبًا (سجلات جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين)، وبعد ذلك استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS)، للحصول على عيّنة عشوائية عددها (93) مكتبًا (أي 50% من مجتمع مكاتب التدقيق في الأردن)، ووزعت الاستبانة على هذه المكاتب، وتم الاستجابة لها من قبل المدققين المجازين لمزاولة المهنة والحاصلين على شهادة مهنية، ويمارسون مهنة التدقيق في الأردن بموجبها. ولوحظ أن غالبية هذه المكاتب تقع في مدينة عمان، و(13) مكتبًا فقط في مدينة إربد. علما بأنهُ لا توجد أية قائمة محدثة بعدد مكاتب تدقيق الحسابات في الأردن في ديوان المحاسبة أو في جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، حيث إن دليل جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين لعام 2003 غير دقيق، وهناك تغيير كبير على المعلومات الموجودة فيه، مما دفع الباحث إلى إعداد قائمة بأسماء جميع مكاتب التدقيق الموجودة في الأردن، وأسماء وأعداد جميع المدققين المجازين لمزاولة المهنة والعاملين في تلك المكاتب. وقد وجد الباحث أن معظم مكاتب التدقيق يتركز في العاصمة، وأنهُ توجد أعداد بسيطة في إربد والمحافظات الأخرى، حتى أن بعض المحافظات لا يوجد بها إلا مكتب تدقيق واحد مثل الكرك. وبعض المحافظات لا توجد بها مكاتب تدقيق نهائيا مثل الطفيلة ومعان.

وقد قام الباحث بتوزيع (93) استبانة على مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث استعاد منها (63) استبانة، أي بنسبة استرجاع بلغت (54%)، أما الاستبانات المتبقية فقد استبعدها الباحث للعديد من الأسباب:

1- عدم تعاون بعض مكاتب التدقيق في الإجابة عن الاستبانة على الرغم من إلحاح الباحث ومراجعته المستمرة لها.

2- تعليق بعض مدققي الحسابات لمزاولتهم للمهنة.

3- سفر بعض المدققين للعمل في الخارج بمهنة تدقيق الحسابات.

4- عمل بعض المدققين في مناصب إدارية في مؤسسات مالية محلية أو دولية.

الأسلوب الإحصائي:

من أجل تحديد الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في مكاتب تدقيق الحسابات عيّنة البحث من وجهة نظر المدققين المجازين الممارسين للمهنة فيها (هم المحاسبون القانونيون حسب المسمى الجديد في قانون تنظيم مهنة المحاسبة القانونية رقم (73)، لسنة 2003 - تم استخدام تحليل العوامل الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) حيث يعمل هذا الأسلوب التحليلي

على تجميع جميع المتغيرات في مجموعات (Clusters of Variables) طبقا لعلاقات الارتباط بين تلك المتغيرات، وذلك حتى تشكل كل مجموعة منها بعدًا من الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، ويكون المتغير ذو التحميل الأكبر من متغيرات كل بعد، أكثر تأثيرًا في البعد عن المتغير ذي التحميل الأقل، وكان مقياس درجة التحميل كما يلي: إذا تجاوز التحميل 71% يكون ممتازًا، 63% جيد جدًا، 55% جيد، 45% مقبول، 32% ضعيف حسب مقياس كومري (Comry) (الفار، 1995).

وقد تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" للاتساق الداخلي لتحديد مقدار ثبات كل بعد من الأبعاد بمتغيراته المختلفة، وتم اعتبار الحد الأدنى المقبول لمعامل كرونباخ ألفا بـ 60% في هذه الدراسة.

وصف عيّنة الدراسة:

يبيّن الجدول رقم (1) توزيع عدد أعضاء مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة الدراسة، حيث يظهر الجدول أن غالبية مكاتب التدقيق (60%) يعمل بها أقل من 5 مدققين، ويأتي في المرتبة الثانية المكتب الذي يحوي من (5-10) مدققين، حيث بلغ عددها 14 مكتبًا، أي بنسبة (22%)، وأظهرت النتائج أن ثلاثة مكاتب بنسبة (5%) تضم عددا من المدققين من (11- 15) مدققًا، وستة مكاتب (10%) لديها أكثر من 15 مدققًا.

جدول رقم (1)

عدد أعضاء مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث

	أقل من 5	من 5 - 10	من 11 - 15	أكثر من 15	لم يجب	المجموع
عدد المكاتب	38	14	3	6	2	63 مكتب
النسبة المئوية	%60	%22	%5	%10	%3	%100

جدول رقم (2)

عدد المدققين الحاصلين على الشهادات المهنية في مكاتب تدقيق الحسابات عيّنة البحث*

عدد المدققين	صفر	1	2	3	4	5	المجموع
شهادة CPA	44	18	3	-	-	-	63
شهادات المجمع العربي	45	12	4	2	-	-	63
شهادة مزاولة المهنة الأردنية	14	30	9	9	1	-	63
شهادات مهنية أخرى	52	4	3	3	-	1	63

* صفر- عدد المكاتب التي لا يوجد بها مدققو حسابات حاصلين على الشهادة المهنية المقابلة.

1- عدد المكاتب التي بها مدقق حسابات واحد حاصل على الشهادة المقابلة.

2- عدد المكاتب التي بها مدققان اثنان حاصلان على الشهادة المهنية المقابلة.

3- عدد المكاتب التي بها ثلاثة مدققين حاصلين على الشهادة المهنية المقابلة.

4- عدد المكاتب التي بها أربعة مدققين حاصلين على الشهادة المهنية المقابلة.

5- عدد المكاتب التي بها خمسة مدققين حاصلين على الشهادة المهنية المقابلة.

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن غالبية المكاتب عيّنة البحث (44) مكتبًا، لا يوجد لديها مدققين حاصلين على شهادة (CPA) الأمريكية و(18) مكتب يوجد لديها مدقق واحد حاصل على CPA، ويمكن أن يعود ذلك إلى ارتفاع التكلفة المادية لقاء الحصول على هذه الشهادة، بالإضافة إلى صعوبة شروط الحصول على هذه الشهادة. وخاصة ما يتعلق بضرورة معرفة المتقدم لامتحان الحصول على شهادة CPA باللغة الإنجليزية.

وبالنسبة لشهادة المجمع العربي فنلاحظ أن غالبية المكاتب والبالغ عددها (45) مكتبًا لا يوجد لديها من حصل على هذه الشهادة، ومن خلال الاستفسار عن السبب اتفق معظم المدققين على عدم اعتراف القانون الأردني بهذه الشهادة لمزاولة مهنة تدقيق الحسابات حتى الآن. والعكس بالنسبة لشهادة مزاولة مهنة تدقيق الحسابات في الأردن حيث يوجد فقط (14) مكتبًا – من عيّنة الدراسة – لا يوجد لديها مدققون حاصلون على هذه الشهادة، وباقي المكاتب يوجد لديها مدققون حاصلون عليها، ويرجع السبب إلى أن هذه الشهادة مرخصة، وتم إصدار القانون رقم (32) لعام 1985، وكان بمثابة أول محاولة جادة على مستوى الأردن لتنظيمها، كما صدر مؤخرًا قانون مؤقت رقم (73) لسنة 2003، أيضًا لتنظيم المهنة، ووضعت شروط معدلة لمن يرغب ممارسة المهنة، وتم التركيز على ضرورة اجتياز امتحان في المحاسبة والتدقيق والتشريعات ذات العلاقة بهما والنواحي المالية والضريبية المعمول بها في الأردن، الذي تجريه الهيئة العليا للمهنة المشكلة بمقتضى أحكام القانون رقم (73) لسنة 2003، حيث كان يطلق على هذه الهيئة سابقًا بموجب أحكام قانون رقم (32) لعام 1985 اسم مجلس مهنة تدقيق الحسابات. ويمكن لمن يجتاز الامتحان أن يمارس المهنة وأن يحصل على امتيازات الحاصلين على الشهادات الدولية المثيلة مثل شهادة CPA الأمريكية، أو CA البريطانية، هذا فضلاً عن قلة تكاليف الامتحانات، وإمكانية تحقيق الشروط اللازمة للحصول على شهادة مزاولة المهنة.

جدول رقم (3)

توزيع مكاتب التدقيق عيّنة البحث حسب استخدام تكنولوجيا المعلومات

المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات			المكاتب التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات		
التكرار	النسبة%	النسبة التراكمية	التكرار	النسبة%	النسبة التراكمية
16	%25	%25	47	%75	%100

يظهر من الجدول رقم (3) أن غالبية عيّنة البحث لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، حيث يظهر الجدول أن هناك (16) مكتبًا تستخدم تكنولوجيا المعلومات من أصل (63) مكتبًا عيّنة البحث وتشكل ما نسبته (25%)، وأن هناك (47) مكتب تدقيق لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات، حيث يشكل ما نسبته (75%) من عيّنة البحث. قد يرجع عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى عدة أسباب من أهمها تكلفة إنشاء وتشغيل شبكة حاسوب لتدقيق الحسابات، وصغر حجم العمل لبعض المكاتب - كما سبق ولاحظنا في جدول رقم (1) عند الحديث عن توزيع المدققين في المكاتب عيّنة البحث - وبالتالي لا يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات حيث يتم استخدام النظم اليدوية، وسيتم التطرق إلى أهم المعوقات التي تواجه المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والتي لا تستخدمها في عمليات التدقيق في هذا البحث بشكل مفصل. وقد قام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض المدققين الذين أجابوا عن الاستبانة، حيث أشار بعض المدققين إلى أن طبيعة الشركات في الأردن لا تتطلب وجود تكنولوجيا معلومات خاصة بمكتب المدقق، وبعضهم أشار إلى أن البرامج المتوافرة لا تفي بالغرض بشكل كامل، وكذلك تحدث البعض عن أن مخرجات تكنولوجيا المعلومات لا تشكل قرائن مقبولة في عملية التدقيق الخارجي، وعدم توافر الوعي لدى الكثير من الزبائن بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم (4)

البرامج التي تستخدم في عملية التدقيق في المكاتب التي تستخدم الحاسوب (16 مكتباً)

البرامج التي تستخدم في عملية التدقيق	التكرار	النسبة%
برامج جاهزة	4	30.77
برامج معدة لغرض محدد	3	23.06
برامج خدمة	1	7.70
برامج حاسوب خاصة بالتدقيق	4	30.77
برامج مساعدة	1	7.70

يظهر الجدول رقم (4) تساوي نسبة استعمال البرامج الجاهزة وبرامج الحاسوب الخاصة بالتدقيق بنسبة 30.77%، ثم البرامج المعدة لغرض محدد بنسبة 23.06%، وتساوت نسبة مدى استخدام برامج الخدمة والبرامج المساعدة بنسبة 7.70%.

وقد يعود استخدام البرامج الجاهزة لانخفاض تكلفتها، وانتشارها، وطواعيتها، وإمكان تعلمها بسهولة من قبل المدققين، وغيرهم في الواقع العملي، كما أن تميز هذه البرامج بالمرونة العالية يشجع على استخدامها، إلا أن إجراء أي تعديلات على البيانات أو المعلومات قد يصعب اكتشافه من قبل المدققين إلا بعد الرجوع إلى المستندات الأصلية، هذا فضلاً عن أنها برامج غير متخصصة في مجال التدقيق. أما استخدام برامج خاصة بالتدقيق أو ما يطلق عليه اسم برامج التدقيق العامة – وهي برامج بدأت مكاتب التدقيق الكبيرة بإعدادها – فيمكن استخدامها في اختبار مدى الاعتماد على برامج العميل، حيث تستطيع القيام بجميع عمليات التشغيل المعتادة التي تقوم بها برامج العميل، ويمكنها تصنيف البيانات وفرزها وتقسيمها إلى طبقات واختيار عينات منها وتلخيصها واستبعادها حسب الرغبة. ومن ميزاتها أن المدقق لا يحتاج إلا إلى قدر بسيط نسبيًا من المعرفة بالبرمجة حتى يستطيع استخدامها، إلا أن تكلفة إعدادها عالية، وهناك تكاليف إضافية لتحديثها مع أي تغيير في نظام المعلومات المحاسبي لدى العميل، وهي لا تصلح للاستخدام مع جميع نماذج الحاسوب.

النتائج والمناقشة:

الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق:

لغايات تحديد الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، قام الباحث باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي الذي يعمل على تجميع جميع المتغيرات في مجموعات بناء على علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات، وذلك حتى تشكل كل مجموعه من هذه المجموعات بعدًا من الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات (انظر الأسلوب الإحصائي).

البعد الأول- بيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق:

يحتوي الجدول رقم (5) على تسعة متغيرات لقياس مدى ارتباطها بالبعد الأول، الذي يبيّن البنية التحتية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في مكاتب التدقيق عيّنة البحث، حيث يشير الجدول إلى أن المتغيرات (21، 19، 11، 16) قد حصلت على أكبر قدر من التحميل على البعد، ويلاحظ أن ارتباط هذه المتغيرات في البعد ممتاز (كبير) حسب مقياس Comry بدليل أن درجة التحميل لمعظم المتغيرات زادت عن (63%). كما يلاحظ أن الوسط الحسابي لكل متغير من المتغيرات في الجدول كبير،

وبدرجة تشتت قليلة، مما يؤكد انسجام آراء المدققين في مكاتب التدقيق عيّنة البحث على هـذه المتغيـرات. ويشير المتغيران الأول والثاني إلى ضرورة توفير إجراءات واضحة تكفل الإشراف المناسب علـى فريـق العمل في ضوء التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات، والى ضرورة وضع إجراءات محددة لتـدريب الكوادر والموظفين، بينما ركّز المتغير الثالث على ضرورة الحصول على دليل يبيّن أن برامج الحاسوب قد أدت وظيفتها كما خطط لها. وهذا يؤكد أن مكاتب التدقيق ممثلة بالمدققين العاملين فيها ترغب وتسعى إلـى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق وتكون واثقة من استخدامها إذا توافرت لها أدلة واضـحة لفهمها والعمل عليها، وإذا توافرت الكوادر المؤهلة والمدربة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة واقتدار، بدليل أن المتغير الرابع قد ركز على ضرورة القيام بتحديد طبيعة العمل الذي سوف يقوم به كل فـرد مـن أفراد الفريق، وهذا يشير أيضًا إلى وجود علاقة قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق وبين تطبيق مكاتب التدقيق لمعايير كفاءة مهنية خاصة بها.

هذا وقد حصل البعد الأول على قيمة (90%) لكرونباخ ألفًا، وهي أعلي قيمة من بين الأبعـاد الخمـسة، وهذا يدل على مقدار ثبات هذا البعد بمتغيراته التسعة، حيث تراوحت درجات تحميل متغيرات هذا البعد ما بين (59%) و(93.6%) والتي تعتبر جميعًا قيمًا عالية مقارنة بالحد الأدنى المقبول في هذه الدراسة (60%)، وقد فسّر هذا البعد ما نسبته (30.7%) من نسبة التباين الكلي، وهذا يدل على أن مكاتب التـدقيق عيّنـة البحـث ترغب في استخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمالها في حالة توافر شروط تضمن لهـم سـلامة اسـتخدامها وإمكانية فهم سير عملياتها والتأكد من صحة نتائجها.

جدول رقم (5)

نتائج تحليل العوامل الاستكشافي المتعلقة بالبعد الأول:

بيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (90%) نسبة التباين (30.7) بيـان المتغيـر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4-	يجب توافر الكفاءة والمهارة للمدقق عنـد استخدام تكنولوجيا المعلومات.	0.781	4.23	0.73
11-	الحصول على دليل يبين أن برامج المراجع الإلكترونية قد أدت وظيفتها كما خطط لها.	0.863	4.31	0.48

تابع جدول رقم (5)

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (90%) نسبة التباين (30.7) بيـــان المتغيـــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12-	ضرورة القيام بفحص وترميز البرامج للتأكـد من أنها مطابقة للمواصفات.	0.641	4	0.71
13-	ضرورة اختيار فريق العمل عند البدء بالتدقيق.	0.207	4.38	0.65
15-	ضرورة القيام بتحديد المؤهلات للموظفين.	0.387	4.38	0.95
16-	القيام بتحديد طبيعة العمل الذي سوف يقوم به كل فرد من أفراد الفريق.	0.823	4.15	0.90
17-	القيام بإجراءات ضبط على تشغيل الأنظمة.	0.590	3.92	0.76
19-	ضرورة وضع إجــراءات محــدده لتــدريب الكوادر والموظفين.	0.939	3.92	0.51
21-	ضرورة تــوفير إجــراءات واضــحة تكفــل الإشراف المناسب على فريق العمل على ضوء التغييرات التي أحدثها تكنولوجيا المعلومات.	0.939	4.38	0.51

البعد الثاني- فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق:

يتضمن الجدول رقم (6) ستة متغيرات، تبيّن للباحث أنها تركز على فوائد استخدام تكنولوجيــا المعلومـــات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث، حيث حصلت المتغيرات (24، 26، 27) على أكبر قدر من التحميل على هــذا البعد، فقد أظهر المتغير رقم (24) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعمل على زيادة القدرة على تخــزين حجــم كبير من المعلومات والنتائج، أما المتغير رقم (27) فقد ركّز علــى أن مكاتــب التــدقيق تــستخدم تكنولوجيــا المعلومات من أجل إجراء عمليات التحليل والمقارنة وإجراء العمليات الحسابية المعقدة بسرعة كبيرة، في حــين أشار المتغير رقم (26) إلى أن تكنولوجيا المعلومات تقلل من الأعمال الكتابية الروتينية بشكل عام. ولعــل هــذا يعني أن غالبية مكاتب التدقيق عيّنة البحث تدرك تمامًا الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها باســتخدام تكنولوجيــا المعلومات، إلا أن استخدامها لا يزال دون المستوى المطلوب، حيث إن استخدامها يقتصر على الأعمال المكتبيــة العامة، وليس للقيام بأعمال التدقيق باستخدام برامج خاصة، بدليل أن المتغير رقم (1) الذي يشير إلى أن مكاتــب

التدقيق تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بشكل عام فيه نسبة تشتت عالية، أي أن آراء المستجيبين غير منسجمة فيما يتعلق بهذا المتغير، وهذا قد يعني أن مكاتب التدقيق لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق بمستوى يجعلها تنافس كبرى مكاتب التدقيق التي تستخدم أحدث البرامج لتدقيق حسابات عملائها. وذلك على الرغم من قناعة مدققي الحسابات في المكاتب عيّنة البحث بأن لها أثرًا إيجابيًا على مهنتهم، حيث يمكن التوصل إلى أدق النتائج وبسرعة، وتساعد مدققي الحسابات في عمليات التحليل والمقارنة، بالإضافة إلى زيادة حجم العينات المستخدمة في عمليات التدقيق (انظر المتغيرين 22، 25 في جدول رقم 6)، وهذا من شأنه أن يزيد من إمكانية تحديد نقاط الضعف والقوة في حسابات الشركات التي يقوم مدققو الحسابات بتدقيقها، وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن مدققي الحسابات على وعي تام بالآثار الإيجابية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمالهم، إلا أن عدم وجود حوافز لاستخدامها فعليًا، وعدم وجود برامج تعليم، وتدريب مستمرة قد تجعل مدققي الحسابات، يتحدثون نظريًا عن فوائد تكنولوجيا المعلومات في مهنتهم، وألا يستفيدوا من هذه الفوائد العظيمة عمليًا.

ومن الجدير بالذكر أن هذا البعد حصل على قيمة (84%) للاتساق الداخلي، وهي ثاني أعلى قيمه من بين الأبعاد الخمسة، وهذا يشير إلى مدى انسجام متغيرات هذا البعد مع بعضها، وبالتالي ثبات البعد، وتراوحت درجات تحميل متغيرات هذا البعد من الجيدة جدًا (603%) إلى الممتازة (888%).

وقد فسّر هذا البعد ما نسبته (16.6%) من التباين الكلي من استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى مكاتب التدقيق عيّنة البحث، وهذا قد يعود إلى أن مكاتب التدقيق تدرك أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملياتها، إلا أن الإلمام باستخدامه في مجال متخصص كتدقيق الحسابات لم يصل إلى المستوى التنافسي المطلوب.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل العوامل الاستكشافي المتعلقة بالبعد الثاني:

فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (84%) نسبة التباين (16.6) بيـان المتغيـر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	يعتمد المكتب على تكنولوجيا المعلومات بشكل عام.	0.803	3.93	1
22-	تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة سرعة معالجة البيانات المالية والحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	0.603	4.23	0.73

تابع جدول رقم (6)

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (84%) نسبة التباين (16.6) بيـــان المتغيـــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24-	تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيـــادة القـــدرة على تخزين حجم كبير من المعلومات والنتائج.	0.888	4.38	0.73
25-	تساعد تكنولوجيا المعلومات على زيـــادة حجـــم العينات المستخدمة في عمليات التدقيق.	0.666	4.15	0.99
26-	تقوم تكنولوجيا المعلومات بالتقليل من الأعمـــال الكتابية الروتينية بشكل عام.	0.804	4.23	0.44
27-	تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيـــادة القـــدرة على التحليل والمقارنـــة وإجـــراءات العمليـــات الإحصائية والحسابية المعقدة بسرعة كبيرة.	0.840	4.31	0.48

البعد الثالث- اعتماد مكاتب التدقيق للأساليب الآلية في عملية التدقيق:

يتكون البعد الثالث من ثلاثة متغيرات تبين للباحث أنها تركز على مدى اعتماد مكاتـــب التـــدقيق التـــي تستخدم تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الآلية في عملية التدقيق، حيث يلاحظ أن جميع المتغيرات الثلاثـــة (5، 7، 23) على التوالي حصلت على قدر كبير من التحميل على هذا البعد، فيشير الجدول رقم (7) إلـــى أن مكاتب التدقيق تستخدم الأساليب الآلية في عملية التدقيق لزيادة دقة النتائج التي يتم الحصول عليها، كما يـــشير المتغير رقم (23)، أما المتغير رقم (5) الذي يشير إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتم بشكل أساسي في إجراءات عمليات التدقيق فقد أخذ قيمة (0.744) من التحميل، وحصل المتغير رقم (7) على (0.779) مـــن التحميل على البعد والذي يؤكد على أن المستفيد من عملية التدقيق يزداد رغبة في التعامل مع مكتب التـــدقيق المستخدم لتكنولوجيا المعلومات.

أما قيمة الاتساق الداخلي لهذا البعد فقد كانت (83%)، وهي ثالث أعلى قيمة لكرونباخ ألفا، مما يدل على أن درجة ثبات واتساق متغيرات هذا البعد عالية فهي أكثر من (60%)، وهو الحد الأدنى لاعتبار قيم كرونباخ ألفا مقبولة في هذه الدراسة. وقد فسّر هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي.

ولعل ظهور المتغير رقم (23) كمتغير ضمن البعد الثالث يعود إلى أن المدققين عينة الدراسة يـــرون أن مكاتب التدقيق التي يعملون بها تحاول أن تظهر مدى اعتمادها على تكنولوجيا المعلومـــات لعملائهـــا الـــذين يرغبون في التعامل مع مكاتب التدقيق، التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، ولعل هذه المكاتب تسوق نفسها من خلال التركيز على دقة النتائج التي يمكن التوصل إليها باستخدام تكنولوجيا المعلومات. ومما يؤيد ذلك أن أحد مدققي الحسابات في المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات بّين للباحث أن تكنولوجيا المعلومات لا يعتمـد عليها من قبل المدقق إلى حد كبير، وأن المكاتب حاليا إن استخدمتها فهي تفعل ذلك لتعطي صورة حسنة عـــن المكتب، وهذا يدعم استنتاجنا السابق بأن مكاتب التدقيق التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومـــات لا تـــستخدمها بشكل تكون فيه عنصرًا مهمًا يصعب الاستغناء عنه، وهذا يعني أيضًا أن المكاتب التـــي تـــستخدم تكنولوجيـــا المعلومات لا تحسن استخدامها، ولا تستفيد منها بحيث تعطيها قوة تنافسيه.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل العوامل الاستكشافي المتعلقة بالبُعد الثالث:

مدى اعتماد مكاتب التدقيق التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الآلية في عملية التدقيق

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (83%) نسبة التباين (11.8) بيـــان المتغيـــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5-	تستخدم تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي في إجراءات عمليات التدقيق.	0.744	13.3	50.7
7-	المستفيد من عملية التدقيق يزداد رغبة في التعامل مـــع مكتـــب التـــدقيق المـــستخدم لتكنولوجيا المعلومات.	0.779	3.31	0.95
23-	زيادة دقة النتائج التي يتم التوصل إليها.	240.8	3.85	0.80

البعد الرابع- تطبيق مكاتب التدقيق لمعايير كفاءة مهنية خاصة بمكاتب التدقيق:

يحتوي الجدول رقم (8) على أربعة متغيرات تبّين للباحث أنها تركز على معايير كفاءة مهنيـــة خاصـــة بمكاتب التدقيق. ويظهر من الجدول أن المتغيرين (2، 8) حصلا على قدراً عالٍ من التحميل على هذا البعـــد، حيث بين المتغير الأول أن المدققين في مكاتب التدقيق التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التـــدقيق يرون ضرورة مشاركة المدققين في تصميم واختيار برامج تدقيق الحسابات التي يستخدمونها، وقد حصل هـــذا

المتغير على أكبر قدر من التحميل على البعد، وقد يعني بروز هذا المتغير مدى اهتمام المدققين المجازين والممارسين للمهنة بأهمية تطوير المدققين وزيادة كفاءتهم دائمًا بما يتماشى مع التطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية، وخاصة في مجال تدقيق الحسابات، مما ينعكس على دور المدقق وقدرته التنافسية في سوق العمل. في حين حصل المتغير الثاني على قدر أقل من التحميل على البعد، وهذا قد يشير إلى أن إشراك المدققين في مكاتب التدقيق التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق قد لا يعني بالضرورة قيام هذه المكاتب بتدقيق حسابات الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط. حيث كانت قيم الوسط الحسابي عالية لجميع متغيرات هذا البعد باستثناء البعد رقم (2) الذي يشير إلى أن مكاتب التدقيق تقوم بتدقيق حسابات الشركة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط.

وقد بلغت قيمة الاتساق الداخلي لهذا البعد (83%)، وهي رابع أعلى قيمة من بين الأبعاد الخمسة، مما يبين مدى الانسجام والثبات بين متغيرات هذا البعد، على الرغم من أن درجات التحميل لهذه المتغيرات على البعد تراوحت من الضعيفة (34%) إلى الممتازة (90.3%)، وهذا قد يعني أن مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث لم يصلوا بعد إلى درجة من الفهم والإلمام بتكنولوجيا المعلومات، واستخداماتها في مجال التدقيق، بحيث يمكن لهم المشاركة في تطوير أو تعديل أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتحديثها بما يتناسب مع حاجاتهم أو حاجات مكتب التدقيق الذي يعملون فيه، ولعل عدم وجود حوافز لهم في هذه المكاتب على تطوير أنفسهم أو عدم وجود أوقات الفراغ المناسبة لهم، أو كثرة أعمالهم وواجباتهم من الأسباب التي تؤخر تطور جهاز المدققين بسرعة بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، وهذا لا شك يدعو إلى القلق، ولا سيما أن الأردن قد انضم إلى منظمة التجارة العالمية، وأن المحاسبة والتدقيق من المهن التي ستخضع للمنافسة ما بين المدققين في الأردن والمدققين الآخرين خارج الأردن. هذا وقد شرح هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل العوامل الاستكشافي المتعلقة بالبُعد الرابع: تطبيق مكاتب التدقيق لمعايير كفاءة مهنية خاصة

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (83%) نسبة التباين (11.8) بيـان المتغيـر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2-	يقوم المكتب بتدقيق حسابات الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط.	0.600	12.2	70.9
8-	يجب المشاركة في تصميم واختبار برامج تكنولوجيا المعلومات.	0.903	4.08	0.76

تابع جدول رقم (8)

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (83%) نسبة التباين (11.8) بيـــان المتغيـــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18-	القيام بإجراءات لتطوير الأنظمة وتطويرها.	0.340	4.31	0.75
20-	يجب وضع نظام حوافز بين أفـــراد الفريـــق يساعد على تنمية مـــؤهلات الموظـــف فـــي التعرف على أساليب مختلفة للتدقيق باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	900.4	4.15	0.80

البعد الخامس- تطبيق إجراءات الضبط الداخلي:

تكون البعد الخامس من خمسة متغيرات تبين للباحث أنها تركز على إجراءات الضبط الـــداخلي وحمايـــة البيانات والمعلومات والرقابة على الخطط ومتابعتها وتحديد مدى انحرافها عن الأهـــداف المحـــددة، وإيجـــاد الطرق الناجحة لمعالجتها. وقد حصل المتغيران (10، 3) على أكبر قدر من التحميل على هذا البعد، ويلاحظ من الجدول رقم (9) أن المتغير رقم (10) أكد على ضرورة وضع مقاييس أمن مناسبة لحماية ملفات البيانات الخاصة بالمنشأة من التلاعب، وجاء المتغير رقم (3) ليؤكد أن الإجراءات الروتينية تأخذ الوقت الكثير أثنـــاء عملية التدقيق، مما يؤكد على ضرورة القيام بإجراءات الضبط الداخلي من أجل حماية البيانات داخل المنـــشاة وللتأكد من صحتها أيضًا، على الرغم من تشتت آراء المستجيبين حول هذا المتغير كما يظهر من خلال قيمـــة الانحراف المعياري خلافا عن آرائهم المنسجمة فيما يتعلق بباقي المتغيرات.

وقد حصل هذا البعد على قيمة (76%) للاتساق الداخلي، وهي قيمة عالية على الرغم من أنها أقل قيمـــة حصلت عليها الأبعاد الخمسة في هذه الدراسة، مما يعني وجود درجة عالية من الانسجام بين متغيـــرات هـــذا البعد، وقد شرح هذا البعد ما نسبته (8.2%) من التباين الكلي.

ويمكن القول مما سبق بأن هناك حاجة ماسة جدًا لإيجاد متخصصين في تـــدقيق الحـــسابات باســـتخدام تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل العوامل الاستكشافي المتعلقة بالبُعد الخامس: إجراءات الضبط الداخلي

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (76%) نسبة التباين (8.2) بيـــان المتغيــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3-	الإجراءات الروتينية تأخذ الكثيـر مـن الوقت أثناء عملية التدقيق.	0.652	23.6	41.0
9-	يجب التأكد من استخدام الملفات الصحيحة.	0.529	4.31	0.48
10-	يجب وضع مقاييس أمن مناسـبة لحمايـة ملفات البيانات الخاصة بالمنشأة من التلاعب.	0.724	4.54	0.52
14-	يجب استخدام المكتـب لنظـام مراكـز المراجعة حيث يمثل كل مركز مرحلـة مستقلة للمراجعة.	600.5	4.08	0.76
28-	زيادة القدرة على مراقبة الخطط ومتابعـة تنفيذها وتحديد الانحرافات وطرق علاجها.	410.5	4.08	0.64

المعوقـــات:

يظهر الجدول رقم (10) المعوقات التي تواجه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في التدقيق، والمعوقـات التي تحول دون استخدامها في مكاتب التدقيق التي لا تستخدمها في التدقيق في المكاتب عيّنة البحث والوسـط الحسابي، والانحراف المعياري لآراء المدققين المجازين في هذه المكاتب فيما يتعلق بهذه المعوقات، حيث تبين أن أكبر معوق يواجه مدققي الحسابات الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات هو عدم وجود برامج عامة يمكن استخدامها من قبل مكاتبهم، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية فيما لو أرادوا تصميم برامج تـدقيق قـادرة على سد حاجاتهم المختلفة تغطي جميع أنواع المنشآت التي يقومون بتدقيق حساباتها. وقد حصل هذا المعـوق على الترتيب الأول لدى مكاتب التدقيق عينة الدراسة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، أمـا المعـوق الـذي حصل على الترتيب الأول لدى المكاتب التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات والذي يعتبر أكبر معوق يواجهها فهو تكلفة إنشاء وتشغيل تكنولوجيا المعلومات، فقد بلغ الوسط الحسابي لآراء المدققين عيّنـة البحـث (3.53) والانحراف المعياري (1.32)، حيث تعتبر قيمة الوسط الحسابي عالية نسبيًا على الرغم من وجود تشتت فـي

آراء المدققين كما يظهر من قيمة الانحراف المعياري العالية. ومن الملاحظ من ترتيب العوائق انسجام رأي المدققين فيما يتعلق بالتكلفة المادية بين المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والتي لا تستخدمها مع اختلاف ترتيب المعوقات، حيث حصل هذا المتغير على الترتيب الخامس كمعوق لدى المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المدققين العاملين فيها، لكنهم لم يتفقوا جميعًا حول اعتبار هذا العائق من المشكلات أو المعوقات الكبيرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لآراء المدققين عيّنة الدراسة (3.29) وهي درجة متوسطة بأنحراف معياري بلغ (1.05)، وهذا يعني أن المشكلات المادية قد تكون عائقا، لكن على المكاتب الصغيرة، وهي الغالبية العظمى في مهنة تدقيق الحسابات في الأردن، وقد لا تكون كذلك في مكاتب التدقيق الكبيرة والتي يتركز ضغط العمل فيها.

كما أن عدم تخصيص المدققين لأوقات مناسبة لتطوير أنفسهم في مجال تكنولوجيا المعلومات وانشغالهم باستمرار بعمليات التدقيق، وتواجدهم في مكاتب العملاء من الأسباب التي قد تذكر هنا، نظرًا لتباين آرائهم حول المشكلة المادية، وهذه النتيجة تختلف مع النتيجة التي توصل إليها زيادات وزملاؤه، حيث كانت تعتبر أكبر عائق أمام المدققين الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في وقت قيامهم بدراستهم. ولعل انخفاض أسعار تكنولوجيا المعلومات والبرامج المرنة باستمرار يكون من الأسباب التي تجعل المدققين عيّنة الدراسة يختلفون حول هذه الناحية، فقد يرى المطلعون منهم على أسعارها، أنها لا تشكل عائقًا كبيرًا، بينما يراها غير المطلعين شيئًا مكلفًا ومعقدًا وكبيرًا، ثم إن تكلفة عمليات إنشاء وتشغيل برامج تدقيق لن تكون مكلفة على المدى البعيد، وذلك لأن مكاتب التدقيق، والمدققين لا يستطيعون أن يبقوا متفرجين على التطور التكنولوجي، وخاصة في مجال مهنتهم، فسوف يجبرون يومًا ما على استخدام تكنولوجيا المعلومات، والبرامج الخاصة في مجال التدقيق، وإلا فسوف يجدون أنفسهم في آخر موقع نشاطي في مجال المهنة. ولعل هذا يشير إلى أن هذا المتغير يعتبر عائقا لدى المجموعتين (التي تستخدم والتي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات)، وقد يشير ذلك أيضًا إلى أن الموقف المالي للمكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات أقوى من تلك التي لا تستخدمها.

أما المعوق الثاني في المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، فهو عدم إلمام مدققي الحسابات بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المعوق (3.94)، والانحراف المعياري (0.75)، وهذا قد يعني أنهم يواجهون هذه المشكلة بدرجة عالية كما يظهر من الوسط الحسابي، وأنهم متفقون على درجة صعوبتها كما يظهر من الانحراف المعياري وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه كل من زيادات والعكشة وخداش (1990)، فقد تبين لهم أن عدم إلمام المدققين بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق من أهم المعوقات التي تواجههم، وهذا قد يعني أنهم يدركون أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في مجال عملهم، ولكنهم لا يعملون على تطوير أنفسهم بصدق، من خلال الإلمام التام بتكنولوجيا

المعلومات واستخداماتها بشكل عام، وفي مجال التدقيق بشكل خاص، ولعل اعتياد بعضهم على القيام بأعمال التدقيق يدويًا، وعدم الرغبة في تغيير النمط القديم أو استخدام طرق جديدة من الأسباب التي تجعل درجة تأثير هذا المعوق على استخدام تكنولوجيا المعلومات كبيرة في مكاتب التدقيق أو على المدققين فيها، بدليل أن بعض مدققي الحسابات أشاروا عند مقابلة الباحث إلى أن طبيعة عمل المدقق في مكاتب التدقيق في الأردن تعتمد على ممارسته الشخصية للمهنة وخبرته في تدقيق حسابات أنواع مختلفة من الشركات والمؤسسات، أكثر من اعتماده على أي أمور أخرى قبل استخدام تكنولوجيا المعلومات، وهذه نظرة غير مشجعة برأي الباحث، فلا بد من الاستمرار في التدريب والتطوير الفني في مجال تكنولوجيا المعلومات، واعتبار ذلك من أهم مؤهلات مدققي الحسابات، فضلاً عن مؤهلاتهم العلمية والعملية.

ويظهر الجدول رقم (10) المعوق الذي جاء في المرتبة الثانية لدى مكاتب التدقيق التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات، وهو خشية مدققي الحسابات من استخدام تكنولوجيا المعلومات، لأن إدخالها قد يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف التقليدية من التنظيم الإداري، وظهور وظائف جديدة، بوسط حسابي عال بلغ (3.52)، وانحراف معياري (1.15)، وهذا يشير إلى تشتت آراء المدققين أيضًا حول هذا المعوق، فمنهم من يخاف على نفسه من استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي قد يقاوم استخدامها (وخاصة أن مشكلة إقناع المسئولين في المراكز القيادية العليا بأهمية وفوائد تكنولوجيا المعلومات تشكل عائقًا كبيرًا، حصل على الترتيب الخامس لدى المكاتب التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات)، ومنهم من يدرك أنه سيعزز وجوده وقدرته التنافسية بمعرفته ودرايته باستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال عمله.

وبناء على ذلك نستطيع القول بأن خشية استخدام التكنولوجيا لدى بعض المدققين عينة الدراسة قد تعود لعدم الإلمام، وهذا قد يعني أن المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والتي لا تستخدمها غير ملمة بكيفية استخدامها في عمليات التدقيق، بدليل أن المعوق الذي حصل على الترتيب الثالث لدى المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات هو عدم وجود متخصصين في عملية مراجعة الحسابات في مجال التدقيق باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المدققين، على اعتبار ذلك من المعوقات التي تواجههم في استخدام تكنولوجيا المعلومات (3.88)، وهي نسبة عالية، وبلغ الانحراف المعياري لإجاباتهم (0.75)، أي أنهم متفقون على تأثير هذه الصعوبة على استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات.

وقد يكون ذلك سببًا طبيعيًا لعدم إلمام مدققي الحسابات بتكنولوجيا المعلومات وكيفية استخدامها. ولدى الإطلاع على الجدول رقم (10) نلاحظ أن "نقص الكفاءة اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق"، جاء في المرتبة الرابعة كعائق يحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى المكاتب التي لا تستخدمها،

بعد "عدم وضوح الوضع القانوني في الأردن فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التدقيق"، الذي حصل على المرتبة الثالثة، حيث حصل الأخير على وسط حسابي متوسط بلغ (39،3) وانحراف معياري عال بلغ (34،1)، أي أن غياب التشريعات القانونية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التدقيق غير موجودة لحماية المدققين، وبالتالي قد لا يشجع ذلك على استخدامه في المهنة، خاصة في المكاتب التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات، والتي يخشى بعض المدققين فيها من استخدامها كما سبق أن لاحظنا.

نستنتج مما سبق أن مدققي الحسابات لا يزالون يعانون من قلّة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تخصصهم، على الرغم من أنهم يستخدمونها، ولكن يبدو أن استخدامهم لها من غير دراية تامة بكيفية استخداماتها بدليل أنهم يستخدمونها بشكل عام، وليس بشكل متخصص.

جدول رقم (10)

معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق

لدى المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والتي لا تستخدمها

المعوقات التي تواجه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات				المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات			
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات
تعتبر المشكلات المادية من المعوقات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق.	3.29	1.05	5	عدم وجود برامج حاسوب تفي بالغرض المطلوب.	3.15	1.32	6
عدم الإلمام بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق.	3.94	0.75	2	تكلفة إنشاء وتشغيل تكنولوجيا المعلومات إذا ما قورنت بالعنصر البشري مرتفعه.	3.53	1.22	1

تابع جدول رقم (10)

المعوقات التي تواجه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات				المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات			
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات
تعتبر المشكلات المادية من المعوقات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق.	3.29	1.05	5	عدم وجود برامج حاسوب تفي بالغرض المطلوب.	3.15	1.32	6
عدم الإلمام بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق.	3.94	0.75	2	تكلفة إنشاء وتشغيل تكنولوجيا المعلومات إذا ما قورنت بالعنصر البشري مرتفعه.	3.53	1.22	1
الحاجة لوجود متخصصين في عملية مراجعة الحسابات في عمليات التدقيق.	3.88	0.72	3	نقص الكفاءة اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق.	3.37	1.18	4
عدم تعاون موظفي العملاء والذين لديهم المعرفة في عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات.	2.81	0.83	4	عدم وضوح الوضع القانوني في الأردن فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق.	3.39	1.34	3
ضعف ثقة العملاء بأداء تكنولوجيا المعلومات مما يتطلب مجاراتهم باستخدام التدقيق اليدوي.	3.06	1.18	7	تعتبر مشكلة إقناع المسئولين في المراكز القيادية العليا بأهمية وفوائد تكنولوجيا المعلومات عائقًا كبيرًا.	3.16	1.31	5

تابع جدول رقم (10)

المعوقات التي تواجه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات				المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات			
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات
رغبة بعض إدارات الشركات في معالجة حساباتهم بطريقة خاصة بعيدة عن الواقع.	3.25	1.24	6	إدخال تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف التقليدية من التنظيم الإداري وظهور وظائف جديدة.	3.52	1.15	2
عدم وجود برامج عامه يمكن استخدامها من قبل جميع مكاتب التدقيق وهذا يترتب عليه الكلفة المادية مقابل ضعف المردود.	4.13	0.81	1				

خلاصة البحث:

بهدف تحديد الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، قام الباحث باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي، الذي يعمل على تجميع كل المتغيرات في مجموعات، بناء على علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات، وذلك حتى تشكل كل مجموعه من هذه المجموعات بعدًا من الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبعد تحليل البيانات يمكن تلخيص النتائج التي توصل إليها الباحث بما يلي:

1- **حصل البُعد الأول:** ***"بيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق"،*** على قيمة (90%) لكرونباخ ألفا وهي أعلى قيمة من بين الأبعاد الخمسة، وهذا يدل على مقدار ثبات هذا البعد بمتغيراته

التسعة، حيث تراوحت درجات تحميل متغيرات هذا البعد ما بين (59%) و(93.6%)، والتي تعتبر جميعًا قيمًا عالية مقارنة بالحد الأدنى المقبول في هذه الدراسة (60%)، وقد فسّر هذا البعد ما نسبته (30.7%) من نسبة التباين الكلي، وهذا يدل على أن مكاتب التدقيق عيّنة البحث ترغب باستخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمالها في حالة توافر شروط تضمن لهم سلامة استخدامها، وإمكانية فهم سير عملياتها، والتأكد من صحة نتائجها.

2- **حصل البعد الثاني:** ***"فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق"،*** على قيمة (84%) للاتساق الداخلي، وهي ثاني أعلى قيمه من بين الأبعاد الخمسة، وهذا يشير إلى مدى انسجام متغيرات هذا البعد مع بعضها، وبالتالي ثبات البعد وتراوحت درجات تحميل متغيرات هذا البعد من الجيدة جدًا (603%) إلى الممتازة (888%). وقد فسّر هذا البعد ما نسبته (16.6%) من التباين الكلي من استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى مكاتب التدقيق عيّنة البحث، وهذا قد يعود إلى أن مكاتب التدقيق تدرك أهمية وفوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملياتها، لكن الإلمام باستخدامه في مجال متخصص كتدقيق الحسابات لم يصل إلى المستوى التنافسي المطلوب.

3- **حصل البعد الثالث:** ***"اعتماد مكاتب التدقيق للأساليب الآلية في عملية التدقيق"،*** على قيمة (83%) للاتساق الداخلي، وهي ثالث أعلى قيمة لكرونباخ ألفا، مما يدل على أن درجة ثبات واتساق متغيرات هذا البعد عالية، فهي أكثر من (60%)، وهو الحد الأدنى لاعتبار قيم كرونباخ ألفا مقبولة في هذه الدراسة. وقد فسّر هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي. وقد أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات لا يعتمد عليها من قبل المدقق إلى حد كبير، وأن المكاتب حاليًا إن استخدمتها، فهي تفعل ذلك لتعطي صورة حسنة عن المكتب لعملائها، وهذا قد يعني أن مكاتب التدقيق التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لا تستخدمها بشكل تكون فيه عنصرًا مهمًا يصعب الاستغناء عنه، وهذا يعني أيضًا أن المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لا تحسن استخدامها، ولا تستفيد منها بحيث يعطيها قوة تنافسيه.

4- **حصل البعد الرابع:** ***"تطبيق مكاتب التدقيق لمعايير كفاءة مهنية خاصة بمكاتب التدقيق"،*** على قيمة (83%) للاتساق الداخلي، وهي رابع أعلى قيمة من بين الأبعاد الخمسة، مما يبين مدى الانسجام والثبات بين متغيرات هذا البعد، على الرغم من أن درجات التحميل لهذه المتغيرات على البعد تراوحت من الضعيفة (34%) إلى الممتازة (90.3%)، وهذا قد يعني أن مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث لم يصلوا بعد إلى درجة من الفهم والإلمام بتكنولوجيا المعلومات، واستخداماتها في مجال التدقيق بحيث يمكن لهم المشاركة في تطوير أو تعديل أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتحديثها بما يتناسب مع حاجاتهم أو حاجات مكتب التدقيق الذي يعملون فيه. هذا وقد شرح هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي.

5- **أما البُعد الخامس والأخير:** ***"تطبيق إجراءات الضبط الداخلي"***، فقد حصل على قيمة (76%) للاتساق الداخلي، وهي قيمة عالية على الرغم من أنها أقل قيمة حصلت عليها الأبعاد الخمسة في هذه الدراسة، مما يعني وجود درجة عالية من الانسجام بين متغيرات هذا البعد، وقد شرح هذا البعد ما نسبته (8,2%) من التباين الكلي. ولعل هذا يدل على أن هناك حاجة ماسة جدًا لإيجاد متخصصين في تدقيق الحسابات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها.

6- أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التالية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه مدققي الحسابات الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق والذين لا يستخدمونه:

أ- عدم توافر برامج عامة يمكن استخدامها من قبل مدققي الحسابات في مكاتبهم، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية فيما لو أرادوا تصميم برامج تدقيق قادرة على سد حاجاتهم المختلفة وعلى تدقيق جميع أنواع المنشآت التي يقومون بتدقيق حساباتها.

ب- عدم إلمام مدققي الحسابات بكيفية عمل واستخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق.

ج- عدم وجود متخصصين في عملية تدقيق الحسابات في منشآت تستخدم تكنولوجيا المعلومات.

د- تعتبر المشكلات المادية في تركيب وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من المعوقات أيضًا التي تواجه المدققين.

هـ- خشية مدققي الحسابات من استخدام تكنولوجيا المعلومات، لأن إدخالها قد يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف التقليدية من التنظيم الإداري، وظهور بعض وظائف جديدة.

و- عدم وضوح الوضع القانوني في الأردن فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التدقيق، وتحديد واجبات ومسئوليات مدققي الحسابات.

ز- هناك اهتمام غير كاف لزيادة كفاءة مدققي الحسابات لدى مكاتب التدقيق، حيث يرى مدققو الحسابات ضرورة إشراكهم في تصميم واختيار برامج تدقيق الحسابات التي يستخدمونها، لكن عدم وصول مدققي الحسابات إلى درجة من الفهم والإلمام بتكنولوجيا المعلومات، واستخداماتها في مجال التدقيق يحد من إمكانية مشاركتهم بشكل فعال في تطوير أو تعديل لأنظمة تكنولوجيا المعلومات بما يتناسب مع حاجاتهم وحاجات مكتب التدقيق الذي يعملون فيه.

المراجــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الفار، إبراهيم عبد الوكيل. 1995. "*خطوة بخطوة مع التحليل العاملي*". كلية التربية، جامعة طنطا. الدوحة: قطـر دار قطري بن الفجاءة للنشر والتوزيع.
- الساعي، مهين. 1991. **علم تدقيق الحسابات**. ط 1. عمان، الأردن: دار الفكر، ص11.
- خصاونة، ريم عقاب. 2002. "**أثر المعالجة الإلكترونية للبيانات على أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجاريـة الأردنية**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- زيادات، خليفة؛ ووائل العكشة؛ وحسام خداش. 1990. "مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات في مكاتب التدقيق". من أوراق ندوة المحاسبة الثانية، جامعة مؤته، ***مجلة المحاسب القانوني العربي***، ع 52، ص ص 23-29.
- قاقيش، محمود؛ وتركي الحمود. 1994. "الصعوبات التي تواجه مدققي ديوان المحاسبة في الأردن"، ***سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية***، جامعة اليرموك، مج 10، ع 3، ، ص ص309 – 344.
- قانون تنظيم مهنة المحاسبة القانونية. 2003. قانون مؤقت رقم (73) لسنة 2003، الجريدة الرسمية، عـدد رقـم 4606، تاريخ 2003/6/16، ص 3292.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Archamault, John L.; and M. Gibson kim ,"Audited Financial Statements and The World Wide Web", ***CPA Journal***, Nov. 99, Vol. 69, Issue 1, P. 52.
- Bedard, C. Jean; Jackson Cynthia; L. Ettredge Michael; and M. Johonston Karla. 2003. "The Effect of Training on Auditors' Acceptance of an Electronic Work System", Science Directory, Available on-line, 8th of October. ***WWW. Sceince. com.***
- Florida Development of Revenue. 2004. "Applied Technology"***, http//www. myflorida. com***, U. S. A, November 8.
- Morries, Bonnie w.; Ann B. Pushkin. 1995. "Determinants of Information Systems Audit Involvement in EDI Systems Development" ***journal of information systems***, fall. ,Vol. 9, issue 2, pIII.
- Trampe, John; et. al. 2002, "***Innovative Uses of Computer Audit Techniques and Continous Auditing***", Institute of Internal Auditors-Research Foundation, Dallas.
- Wu, R. C. 1992. "The Information Systems Auditor's Review of the Systems Development Process and its Impact on Software Maintenance Efforts", ***Journal of information systems***, Spring, pp. 1-13.

الملاحــق

استبانـــة البحـــث

أخي المستجيب: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى الاستفادة من التكنولوجيا في مكاتب تدقيق الحسابات في الأردن، وكذلك التعرف على فوائد ومعوقات استخدامها لدى هذه المكاتب، في محاولة للوقوف على واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في الأردن، والمساهمة في وضع الحلول والتوصيات المناسبة.

وحيث إننا على ثقة بكم في دعم البحوث العلمية التي تساهم في تطوير مهنة التدقيق في المملكة، فإننا نرجو منكم تعبئة الاستبانة بدقة وواقعية، علمًا بأن إجابتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

- هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق   نعم   لا
- إذا كنت تستخدم تكنولوجيا المعلومات فأرجو الإجابة عن الأسئلة التالية:

	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1- يعتمد المكتب على تكنولوجيا المعلومات بشكل عام.					
2- يقوم المكتب بتدقيق حسابات الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط.					
3- الإجراءات الروتينية تأخذ الكثير من الوقت أثناء عملية التدقيق.					
4- يجب توافر الكفاءة والمهارة للمدقق عند استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
5- تستخدم تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي في إجراءات عمليات التدقيق.					
6- المستفيد من عملية التدقيق يزداد رغبة في التعامل مع مكتب التدقيق المستخدم لتكنولوجيا المعلومات.					

	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
7- يجب المشاركة في تصميم واختبار برامج تكنولوجيا المعلومات.					
8- يجب التأكد من استخدام الملفات الصحيحة.					
9- يجب وضع مقاييس أمن مناسبة لحماية ملفات البيانات الخاصة بالمنشأة من التلاعب.					
10- القيام بإجراءات ضبط على تشغيل الأنظمة.					
11- ضرورة القيام بفحص وترميز البرامج للتأكد من أنها مطابقة للمواصفات.					
12- ضرورة اختيار فريق العمل عند البدء بالتدقيق.					
13- يجب استخدام المكتب لنظام مراكز المراجعة، حيث يمثل كل مركز مرحلة مستقلة للمراجعة.					
14- ضرورة القيام بتحديد المؤهلات للموظفين.					
15- القيام بتحديد طبيعة العمل الذي سوف يقوم به كل فرد من أفراد الفريق.					
16- القيام بإجراءات ضبط على تشغيل الأنظمة.					
17- القيام بإجراءات لتطوير الأنظمة وتطويرها.					
18- ضرورة وضع إجراءات محدده لتدريب الكوادر والموظفين.					
19- يجب وضع نظام حوافز بين أفراد الفريق يساعد على تنمية مؤهلات الموظف في التعرف على أساليب مختلفة للتدقيق باستخدام تكنولوجيا المعلومات.					
20- ضرورة توفير إجراءات واضحة تكفل الإشراف المناسب على فريق العمل على ضوء التغييرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات.					

	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
21- تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة سرعة معالجة البيانات المالية والحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.					
22- زيادة دقة النتائج التي يتم التوصل إليها.					
23- تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة القدرة على تخزين حجم كبير من المعلومات والنتائج.					
24- تساعد تكنولوجيا المعلومات على زيادة حجم العينات المستخدمة في عمليات التدقيق.					
25- تقوم تكنولوجيا المعلومات بالتقليل من الأعمال الكتابية الروتينية بشكل عام.					
26- تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة القدرة على التحليل والمقارنة وإجراءات العمليات الإحصائية والحسابية المعقدة بسرعة كبيرة.					
27- زيادة القدرة على مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها وتحديد الانحرافات وطرق علاجها.					

المعوقـــات:

	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تعتبر المعوقات التالية من أهم المعوقات التي تواجـــه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات:					
- تعتبر المشكلات المادية مـــن المعوقـــات لاســـتخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق.					
- عدم الإلمام بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات فـــي عمليات التدقيق.					
- الحاجة لوجود متخصـــصين فـــي عمليـــة مراجعـــة الحسابات في عمليات التدقيق.					
- عدم تعاون موظفي العملاء والذين لديهم المعرفة في عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
- ضعف ثقة العملاء بأداء تكنولوجيا المعلومات ممـــا يتطلب مجاراتهم باستخدام التدقيق اليدوي.					
- رغبة بعض إدارات الشركات بمعالجـــة حـــساباتهم بطريقه خاصة بعيدة عن الواقع.					
- عدم وجود برامج عامه يمكن استخدامها مـــن قبـــل جميع مكاتب التدقيق وهذا يترتب علية الكلفة المادية مقابل ضعف المردود.					
إذا لم تكن تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات فهل هذه المعوقات هي التي تحول دون استخدامها:					
- عدم وجود برامج حاسوب تفي بالغرض المطلوب.					
- تكلفة إنشاء وتشغيل تكنولوجيـــا المعلومـــات إذا مـــا قورنت بالعنصر البشري مرتفعة.					
- نقص الكفاءة اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق.					
- عدم وضوح الوضع القانوني في الأردن فيما يتعلـــق باستخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق.					

معوقات عامة:

1- إذا كان هناك معوقات أخرى حول استخدام تكنولوجيا المعلومات فأرجو ذكرها بصورة مختصرة:

____

____

____

2- ما هو عدد المدققين المرخصين والمزاولين للمهنة في مكتبكم (شركتكم) الموقرة:

- أقل من 5 أشخاص ______________
- من (5-10) أشخاص ______________
- من (11-15) شخصًا ______________
- أكثر من (15) شخصًا ______________

The Factors and Obstacles Affecting the Usage of Information Technology in Auditing from the Auditors' point of view in Jordan

Monther Talal El - Mawmany
Associate Professor – Accounting Dept.
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Yarmouk University - Jordan

Abstract

This article investigates whether auditors in Audit Firms (offices) of Jordan use Information Technology (IT) in their auditing operations, in an endeavor to determine the dimensions affecting the usage of IT in auditing, and the obstacles that prevent IT use in the subject audit firms.

The Researcher designed a questionnaire for this study and distributed it to a sample of (93) audit Firms to be filled by the licensed auditors who are practicing audit in those audit firms. Only (63) questionnaires were retrieved and analyzed using Explanatory Factor Analysis (EFA). After analyzing the data, the EFA grouped all the factors affecting IT usage in auditing into the following 5 dimensions according to "Cronbach Alpha Values" from the highest to the lowest value:

1) The first dimension: "the environment of IT usage at the audit firms", which has gotten (90%) Cronbach Alpha value, and explained (30.7%) of the whole variance percentage. Which indicates that the subject audit firms are welling to use IT in their audit operations in case it's usage is safe, friendly, and it's results could be easily verified.

2) The second dimension:" benefits of using IT in audit operations", which has gotten (84%) Cronbach Alpha value, and explained (16.6%) of the whole variance percentage. Which might reveal that the subject respondents realize the benefits and importance of using IT in their audit operations, but their "know- how" in IT is not enough to bring them to a competitive advantage position.

3) The third dimension:" the audit firm's dependence on automatic techniques in audit operations", which has gotten (83%) Cronbach Alpha value, and explained (11.8%) of the whole variance percentage. The results showed that the auditors working at the audit firms subject of the study do not depend on IT to a large extent and they use IT to create a good image about their audit firms in the minds of their clients.

4) The fourth dimension: "the application of special professional quality assurance related to the audit firms subject of the study", which has gotten (83%) Cronbach Alpha value, and explained (11.8%) of the whole variance percentage. Which might mean that the respondents of the study did not reach a good level in dealing and understanding IT, to be able to use it in audit operations.

5) The fifth dimension:" the application of internal control procedures", which has gotten (76%) Cronbach Alpha value, and explained (8.2%) of the whole variance percentage, which might indicate a strong need for professionals who can use IT in auditing and verify the internal control procedures.

The study also counted both the most important obstacles to auditors who use IT and the most important obstacles to auditors who do not use it, and arranged them according to their importance from the licensed auditors' point of view.

بحوث باللغة الإنجليزية

الرباعية الأولى، وتنتظر الهيئة الدعم المالي من المجلس لتنفيذ الخطة الرباعية الثانية 2005- 2008. بالإضافة إلى ذلك لازالت كثير من الدول الأعضاء في الهيئة لا توجد بها اتحادات مهنية قوية في المحاسبة والمراجعة، الأمر الذي سوف يؤخر من تنفيذ المعايير المحاسبية والتدقيقية. وأخيرًا فإن الهيئة تواجه تحديًا من نوع آخر يرتبط بسمعتها وسط المهتمين بالمهنة من مدققين وحكومات وفي الوسط الصناعي. ولكي تتمتع بالمصداقية فإنها تحتاج لبعض الوقت فضلاً عن نوعية العضوية والامتحانات ونظرة مجتمع الأعمال.

تسهيل التكامل الاقتصادي الإقليمي:
جهود تناغم (توافق) معايير المحاسبة المالية والتدقيق في دول مجلس التعاون الخليجي

د. الخضر علي موسى فرح

أستاذ مشارك – قسم المحاسبة

كلية إدارة الأعمال – جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا

الإمارات العربية المتحدة

الملخص:

تعتبر المحاسبة لغة الأعمال وتعمل على توصيل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مختلف المستويات بناءً على حاجة مستخدمي هذه المعلومات. ومع عولمة الاقتصاد وظهور التكتلات الاقتصادية الإقليمية أصبحت المحاسبة تلعب دورًا كبيرًا في عملية انسياب رأس المال والسلع والخدمات بين الدول. ولهذا السبب فقد نشطت الكثير من المؤسسات العالمية التي تعمل على توحيد المعايير المحاسبية الدولية، وعلى رأسها اللجنة الدولية للمعايير المحاسبية ومقرها لندن بالمملكة المتحدة. ويحاول هذا البحث الوصفي تقييم تجربة هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون الخليجي في توحيد المعايير المحاسبية المالية والتدقيقية في الدول الست الأعضاء.

وقد خلص البحث إلى أن الهيئة قد قطعت شوطاً بعيدًا في إعداد المقومات الأساسية لتوحيد معايير مهنتي المحاسبة والتدقيق. فقد أعدت الهيئة ونشرت المسودة الأولى من معايير المحاسبة المالية، والإطار الفكري للمحاسبة المالية، ومعايير المراجعة، ومعايير الرقابة النوعية لمكاتب المحاسبة، والقواعد العامة للتعليم المهني المستمر، وقواعد سلوك وآداب مهنة التدقيق والقواعد الخاصة لاختبار زمالة الهيئة. كما عقدت الهيئة الكثير من الندوات والمؤتمرات وورش العمل للجهات المهتمة بهذه المعايير، وذلك للتوعية بها وترويجها. كما أصدرت الهيئة نشرة ربع سنوية عن أنشطتها وأشركت الكثير من المهتمين بالمهنة من أكاديميين ومدققين وحكومات في لجانها المتخصصة والتي تسعى لتحقيق أهدافها.

إلا أنه وبالرغم من هذه الإنجازات لا تزال الهيئة تواجه الكثير من العقبات والتحديات. ولعل تمويل أنشطة الهيئة يعتبر من أصعب المشاكل التي تعيق عملها. فالهيئة تعتمد بصورة أساسية على تبرعات الأمانة العامة لمجلس التعاون، وفي الوقت الراهن استنفدت التبرع السخي من المجلس الذي ساعدها في تنفيذ الخطة

References

A. General:

- Bindon, Kathleen, R., and Helen Germon. (1995). "*The European Union: Regulation Moves Financial Reporting Toward Comparability*", Research in Accounting Regulation, 9, pp.23-48,
- Frederick, D.S; C.A Frost; and G.K Meek. (2002). *International Accounting*. 4th ed., Prentice Hall Publishers, USA.
- Hulle, K. and K. U. Leuvan. (1992). "Harmonization of Accounting Standards: A View from the European Community, *The European Accounting Review*, 1, May, pp. 161-172.
- Musa, E.A. (2005). *Getting Ready for Economic Globalization: Integration of the UAE Financial Accounting Standards with the International Accounting Standards*, Unpublished Article, Ajman University, Faculty of Business Administration, p.12, March.

B. GCCAAO's References Consulted:

- GCCAAO. (2003). Accounting and Auditing, *A Quarterly Newsletter of the GCCAAO*, 1st. issue, May 2003.
- GCCAAO. (2003). Accounting and Auditing. *A Quarterly Newsletter of the GCCAAO*, 2nd. issue, September 2003.
- GCCAAO. (2003). *Auditing Standards*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *Code of Ethics of the Auditing Profession*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *Financial Accounting Standards*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *General Guidelines for Continuous Professional Training*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *General Guidelines for the Membership of the GCCAAO*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *Quality Controls of Accounting Firms*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *The Conceptual Framework of Financial Accounting: Objectives and Concepts*. Riyadh, Saudi Arabia, August.

phase,it will need more funds.The author checked the GCCAAO's website for the latest news of forthcoming funding at the time of writing this paper(March 2005).Unfortunately,nothing seems to be promising.This means that the GCCAAO will not be in a position to carry out this ambitious plan.

Apart from this funding problem,and with the exception of Kingdom of Saudi Arabia,there is a problem of either lack of or weak professional accounting and auditing bodies in the GCC member states.Without these national bodies,implementation of the harmonized accounting and auditing standards in the GCC region will be rather difficult.It also remains to be seen if the well-established Saudi Organization for the Certified Public Accountants(SOCPA)would abandon its infrastructure in favour of those of the GCCAAO.Assuming that the GCCAAO will manage to unify laws and regulations related to the accounting and auditing professions,the GCCAAO will have to face another related problem.This problem arises because many companies listed on the stock exchanges of the GCC countries use the IFRSs at their own initiative .For some sectors,like commercial banks of the UAE,it is mandated by the Central Bank of UAE(Musa,2005).Thus,the GCCAAO have to persuade these companies to adopt its own accounting and auditing standards.This is not likely to be an easy process since it entails costs for such companies.Besides,some of these companies may want to stick to the IFRSs to enjoy the many benefits of raising capital on international capital markets.

To add to these difficulties,the GCCAAO will have to establish its professional credibility and prestige before it can be accepted by all interested parties.This professional credibility depends on the GCCAAO's ability to convince all the interested parties in the six GCC countries to implement its own accounting and auditing standards.It also depends on running and managing its professional examinations in line with the international standards to qualify certified public accountants(CPAs).It is worth mentioning here that at present the professional qualification awarded by the American Institute of Certified Public Accountants

(AICPA),and other similar institutions in UK, Canada and Australia,are widely respected and enjoy more credibility in the GCC countries.In contrast,the professional qualifications awarded by the regional associations such as the Arab Association of Certified Public Accountants(ACPA),are less prestigious and enjoy less status and credibility in the GCC countries.

insurance industries.Moreover,a close look at the financial accounting and auditing standards the GCCAAO's Board has developed reveals that these standards (except Islamic ones)are similar to the International Financial Reprting Standards(IFRSs)developed by the London-based IASB.This is a credit to the GCCAAO's standards because it can facilitate smooth adoption of the IFRSs when the listed companies wish to do so to benefit of economic globalization and integration of financial markets.

However,inspite of this positive assessment of the GCCAAO Board's methodology,mechanism and quality of financial accounting and auditing standards,the GCCAAO's Board still faces serious problems and challenges during the next implementation phase,as discussed in the next section of this paper.

5- Future Challenges Awaiting the GCCAAO:

Although the GCCAAO was established only six years ago,yet it has made serious efforts to develop and harmonize the accounting and auditing professions in the six member countries of the GCC.These efforts have culminated in the issuance of all the accounting and auditing standards and the other requirements(constituents) of the profession.Moreover the GCCAAO now publishes a newsletter:Accounting and Auditing ,on quarterly basis.This newsletter is very useful to disseminate information to all interested parties about the various GCCAAO's activities.The GCCAAO has also constructed a website disclosing all its publications and thus reaching an even wider audience.

In spite of these achievements,however,the GCCAAO is yet to face many challenges before it can achieve its primary objective of designing and implementing harmonized accounting and auditing standards in the GCC region.

Thus,while the design and publication phase of the infrastructure for the accounting and auditing professions has been completed with much success,implementation of these constituents remains to be seen.At present,the biggest problem facing the GCCAAO is the lack of funds to carry out its ambitious five-year strategic plan of 2004-2008.Since its inception, the GCCAAO has received a donation of two million Saudi Riyals(SR) from the GCC.Out of this amount,the GCCAAO has spent SR 1,300,000 and is left with only SR 700,000 to implement its strategic plan of 2004-2008.In view of the tremendous task awaiting the GCCAAO during the next implementation

about this aspect of the GCCAAO's methodology is laying the grounds for acceptability and implementation of these financial and auditing standards by involving these interested parties in the first place.

Second,we take stock of the mechanism the GCCAAO's Board used to develop and publicize the financial accounting and auditing standards.Again,one has to commend the efforts of the GCCAAO's Board to use specialized committees consisting of various interested parties and private consultants to initiate,debate and finally approve these financial accounting and auditing standards.In this respect the author has received a lot of communication from the Board asking for comments on the first draft of these standards.Furthermore,the GCCAAO's Board has organized many conferences and workshops in the member states to debate and publicize the financial accounting and auditing standards.The Board has spared no efforts in publishing and distributing thousands of copies of booklets covering all the constituents of the accounting and auditing professions(See section B of the references).

Moreover,one more positive aspect about the mechanism used by the GCCAAO's Board is that it is working through the professional associations and standard-setters in the GCC countries.It is these professional associations that are now acting as the driving force behind publicity and promotion of the financial accounting and auditing standards .The only problem here is the weakness or lack of professional associations in some member countries(See section 5 below for more details).

Finally,one needs to take a closer look at the financial accounting and auditing standards the GCCAAO's Board has developed so far to assess their quality and comprehensiveness. In this respect,it is worth mentioning that the GCCAAO's Board has produced booklets in Arabic and English on all the constituents of the financial accounting and auditing professions .So far,the GCCAAO has published and publicized a number of booklets on the various aspects of the financial accounting and auditing standards which are shown in part B of the references.The author has got hold of all these publications during one of the GCCAAO's conferences in Dubai,UAE.Hence,one can easily jump to the conclusion that enough infrastructure has already been developed by the GCCAAO's Board.

Moreover,and for the first time ever,the financial accounting and auditing standards the GCCAAO's Board produced contained Islamic standards for use of Islamic institutions of the GCC countries especially in the banking and

Sub-objective	Degree of completion(%)
17- Issuance of a quarterly Newsletter	100
18- Establishment of an information and studies center and a workplan therefore	90
19- Organizing seminars and workshops for associations and other parties interested in the accounting and auditing profession	(This will start only upon completion and approval of sub-objective 18)
20- Selection and recruitment of the GCCAAO's administrative cadre	in progress
21- Construction of the GCCAAO's head office in Riyadh, Saudi Arabia	70
22- Design of the administrative organization and internal controls of the GCCAAO	85
23- Formation of the GCCAAO's specialized and technical committees (regulations of theses committees have already been approved)	70

Source: the GCCAAO's Newsletter: Accounting and Auditing, May 2003, pp. 22-23).

Having presented the GCCAAO's self evaluation report on its harmonization efforts,we now turn to have a critical look at them.First we assess the methodology the GCCAAO's Board has adopted to develop the financial accounting and auditing standards.This methodology has two main positive aspects.It is obvious that the GCCAAO's methodology followed a lengthy process in developing these standards.The GCCAAO seems to be keen to benefit of the experience of other similar professional associations such as the American Financial Accounting Standards Board(FASB) and the London-based International Accounting Standards Board(IASB).These institutions normally take a long time before they finally approve accounting and auditing standards(Frederick,2002).During this long time the opinion and comments of various interested parties are taken and considered.

Moreover,the GCCAAO's methodology involved as many interested parties as possible,again following the example of similar institutions.These interested parties included academicians in the GCC universities(myself included),relevant government officials,practising accountants and auditors,the business community and the professional accounting and auditing associations(standard-setters)in the member states.The good thing

Sub-objective	Degree of completion(%)
5- Review and assessment of regulations related to the licensing of the auditing profession in the GCC countries	95
6- Development of a unified law for practicing the accounting and auditing professions in the GCC countries	90
7- Development of GCCAAO's membership requirements,suspension or expulsion of membership and fees thereof	90
8- Accepting GCCAAO's membeship applications	(This will only start after achievement of sub-objective 7)
9- Design and approval of guidelines for the examinations of GCCAAO's Fellowship,the various courses and contents thereof.	90
10- Development of tests data base	(This will start only completion and approval of sub-objective 9)
11- Design and implementation of the GCCAAO's fellowship examinations	(This will start only completion and approval of sub-objective 10)
12- Design and approval of the guidelines for continuous education and training programme	(This will start only upon completion and approval of sub-objective 11)
13- Preparation of the training material	(This will start only upon completion and approval of sub-objective 12)
14- Formation of a suitable focal point for the control of auditing offices in the GCC countries and approval of quality control standards	90
15- Development of procedures for peer reviews of auditing offices	80
16- Implementation of peer reviews	(This will start only upon completion and approval of sub-objective 15)

To be Continued ...

Auditing of September 2003,the GCCAAO has now approved and published the first draft of the constituents of the accounting and the auditing profession.These include the following:

1- The conceptual framework of financial accounting,

2- Standards of financial accounting,

3- Auditing standards,

4- Quality control standards for the auditing profession,

5- General guidelines for continuous professional education,

6- Code of ethics(rules of conduct)of the auditing profession,and

7- Regulations for the GCCAAO's fellowship examinations.All these publications are now available on the GCCAAO's internet website and in book form.They have been published in both Arabic and English.To prepare these documents,the GCCAAO has relied on its technical committees but also made use of academicians and practitioners in the region.Besides,the GCCAAO has convened many seminars and conferences on these standards and regulations in the different GCC countries.

Moreover,to implement these standards and regulations on the ground,the GCCAAO has adopted a five-year strategic plan of 2004-2008.The main objective of this new plan is to reach a 100% completion rate for its sub-objectives shown on table 1 below.Finance,however,remains to be the stumbling block for implementation of this ambitious plan(see also section 5 below for more details.)

Table (1)
The GCCAAO's Four-year Strategic Plan (2001-2004)

Sub-objective	Degree of completion(%)
1- Preparation of conceptual framework for financial accounting	90
2- Design and development of financial accounting standards	90
3- Design and development of auditing standards	90
4- Design and development of auditing code of ethics(rules of conduct)	90

To be continued ...

budget and enjoy privileges and immunities as adopted by the GCC Council.".The regulations have also established the organizational structure of the GCCAAO.At the top most of this structure comes the General Assembly which comprises representatives of the six member countries .The task of managing the activities of the GCCAAO has been assigned to its board of directors .This board of directors consists of nineteen members ,with three members representing each member state and one member representing the GCC's Secretariat General.

Furthermore,to achieve its primary objective,the GCCAAO's board of directors has formed eight technical committees to achieve these eight sub-objectives of the GCCAAO(the GCCAAO's Newsletter,Sept.2003).As expected,members of these committees come from different parties interested in financial statements such as practising professional(auditors),accountants,academicians,government officials and the private sector.

4- Have the GCCAAO's Harmonization Efforts Been Successful?

This section of the paper attempts to answer the research question raised at the beginning of section 2.To this effect,this section starts with describing the GCCAAO's harmonization efforts on the basis of the available documents,basically the GCCAAO's May 2003 Newsletter.The author then provides a critical assessment

Of these harmonization efforts on the basis of the following:

1- The methodology used by the GCCAAO's Board in developing the financial accounting and auditing standards,

2- The mechanism used in the harmonization process,

3- The quality and comprehensiveness of the financial accounting and auditing standards the GCCAAO's Board has adopted so far.

To achieve its overall objective and sub-objectives,the GCCAAO has developed a four-year strategic plan (2001-2004).Table 1 below shows the objectives of this plan and the degree of accomplishment thereof from the GCCAAO's viewpoint(the GCCAAO's Newsletter:Accounting and Auditing,May 2003). Table 1 below clearly shows that the GCCAAO has significantly achieved many of its sub-objectives of its first strategic plan of 2001-2004.Thus,according to the GCCAAO's newsletter Accounting and

organizations of specialized nature,one of them is the Gulf Co-operation Council's Accounting and Auditing Organization(GCCAAO).

GCCAAO's Objectives:

The charter of the GCCAAO was approved by the Supreme Council of the GCC in its nineteenth meeting held in Abu Dhabi,UAE,7-9 December 1998.Accordingly,the GCCAAO's main objective is "the development and uniformity of the accounting and auditing professions in the GCC countries and the development of professional standards through studying what is being applied in each of the GCC member countries and taking benefit of their experience and other sources of knowledge and experience from outside the GCC countries,using an effective scientific methodology ."Thus,the GCCAAO's primary objective includes "reviewing,development and approval of the professional standards,specifically accounting and auditing standards and the code of professional ethics.".

This overall objective was then divided into sub-objectives representing the constituents usually required for the development of the accounting and auditing professions.These are:

1- Developing the conceptual framework for financial accounting (objectives and concepts),

2- Designing accounting standards,

3- Designing auditing standards,

4- Awarding professional qualification(fellowship certificate),

5- Training and continuous education of members of GCCAAO,

6- Unified legal regulations for practicing the accounting and the auditing professions,

7- Designing standards and programmes for professional practice monitoring(code of professional ethics),

8- Conducting research studies ,bulletins and communication with specialists and users of the services provided by the GCCAAO(studies and information center).

GCCAAO's Organization Structure:

According to Article 3 of the GCC's regulation that established the GCCAAO, "the organization has an artificial personality, a separate

GCC region.More specifically,this paper aims at describing the harmonization efforts of the Riyadh-based Gulf Co-operation Council's Accounting and Auditing Organization(GCCAAO)in designing and implementing financial accounting and auditing standards in the GCC countries.Hence,the research question this study poses and endeavours to answer is:

To what extent have the efforts of the GCCAAO been successful in harmonizing the financial accounting and auditing standards in the GCC member countries?

To do so,this paper will rely mainly on the GCCAAO's publications.Furthermore,and drawing on the harmonization literature available,this paper will briefly discuss the future challenges awaiting GCCAAO when it comes to the implementation phase.

Research Objectives:

The objectives of this piece of research are two-fold:

1- To describe the GCCAAO's harmonization efforts of financial accounting and auditing standards in the GCC's countries as a unique experience in the Arab World,and

2- To critically assess the GCCAAO's achievements in its harmonization efforts.

Research Methodology:

This research basically relies on document analysis as the main research method.More specifically,this research relies on the analysis of the GCCAAO's publications on the various requirements of the accounting and auditing professions.In spite of its usefulness to do this research with meagre resources,this method is not without limitations.One such limitation is that it does not rely on empirical data that solicits the opinion of parties interested in the harmonization efforts of the GCCAAO.

3- Establishment of the GCCAAO:

The Gulf Co-operation Council(GCC)was established in 1981.It comprises the six Gulf countries of United Arab Emirates(UAE),Kingdom of Bahrain,Kingdom of Saudi Arabia,Sultanate of Oman,State of Qatar,and the State of Kuwait.The GCC aims at achieving co-ordination and integration and effective co-operation among the member countries in the various fields.To achieve this objective,the GCC has formed various

1- Background:The Role of Accounting in Enhancing:

Regional Economic C-operation:

Accounting,as the language of business,proved to be very useful to facilitate regional economic integration and enhance free movement of capital and products(goods and services).The efforts of the European Union(EU) are a good example of attempts to harmonize financial accounting standards at the regional level.To avoid unnecessary ambiguity,let us first define accounting harmonization.

For this purpose we use Fredrick's et al(2002,p.291) definition of harmonization to mean "a process of increasing comparability of accounting practices by setting limits on how much they can vary.".Coming back to the EU harmonization experience,it is worth mentioning that since the beginning of the 1980s the then European Economic Community have issued the Fourth and Seventh Directives which aimed at narrowing the financial reporting differences among the business enterprises of the member countries.Moreover,"in June 2000,the commission adopted a financial reporting strategy that will include modernizing the Fourth and Seventh Directives during 2001 and 2002.The commission will also work to create stronger enforcement,based on a high quality statutory audit as well as a strengthened co-ordination among European securities regulators to ensure a proper enforcement of accounting standards. "(Fredrick et al,2002).

The Fourth and Eighth Directives issued by the EU commission have been successful to integrate the European financial markets and ensure great uniformity in the structure and format of financial statements issued by large and listed companies of the EU(Fredrick et al,2002).Nonetheless,the comparability of these financial statements is still debatable and is far from perfect(Bindon et al,1995,Hulle and Leuvan al,1992).This is basically because of interpretation and nationalism problems.To add to this difficulty,many EU companies listed on regulated markets seeking international capital are shifting voluntarily to the international financial reporting standards(IFRSs)issued by the International Accounting Standards Board(IASB).

2- Research Question,Objectives and Methodology:

Research Question:

The emphasis of this paper is to describe and critically assess the harmonization efforts of financial accounting and auditing standards in the

Enhancing Regional Economic Co-operation: Harmonization of Financial Accounting and Auditing Standards in the Gulf Co-operation Council (GCC) Member States

Dr. El-Khider Ali Musa

Associate professor – Accounting Dept.
Faculty of Business Administration
Ajman University of Science and Technology
United Arab Emirates

Abstract:

Accounting as the language of business, has proved to be very useful to enhance regional economic integration through facilitating free movement of capital and products. The efforts of the European Union are a good example of attempts to harmonize financial accounting standards at the regional level. The same efforts have been made by the Gulf Co-operation Council(GCC) and for the same reasons.

To speed up the harmonization process, the GCC has established a special agency - the Gulf Co-operation Council Accounting and Auditing Organization

(GCCAAO)which is based in Riyadh of Saudi Arabia. To achieve its stated objectives, the GCCAAO has formed specialized committees, hired consultants and organized a number of seminars and conferences. The GCCAAO has also received financial resources from the GCC. Consequently, the GCCAAO has managed to initiate, debate, approve and publicize most of the infrastructure for harmonizing the financial accounting and auditing professions in the GCC member states such as the conceptual framework for financial accounting, code of ethics of auditing, auditing standards ,..etc.

A critical assessment of the GCCAAO's harmonization efforts shows many positive aspects with respect to the methodology and mechanism the GCCAAO's Board has adopted to develop high quality financial accounting and auditing standards.Inspite of the GCCAAO's success in the harmonization efforts,many problems and challenges remained to be faced in future such as availability of financial resources and estabilishing the necessary professional credibility.

عرض الكتاب

مراجعة نقدية لكتاب:

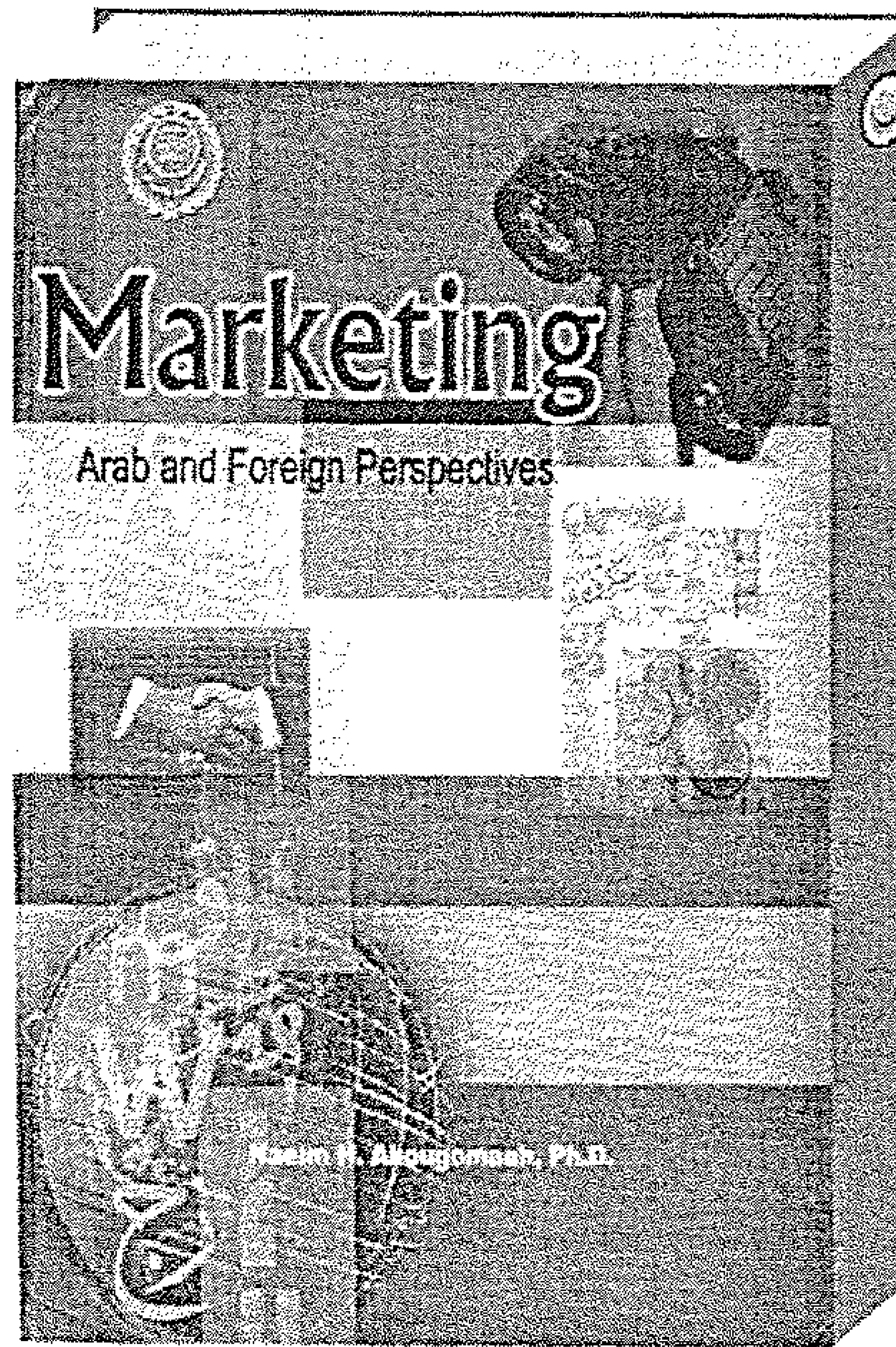
Marketing: Arab and Foreign Perspectives.

(التسويق: منظور عربي وأجنبي)

المؤلف: أ.د. نعيم حافظ عطية أبو جمعة

أعد المراجعة

أ.د. أحمد عبد الفتاح عبد الحليم
أستاذ ومستشار الإدارة والتنظيم
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
(جامعة دول العربية)
القاهـرة 2006

هذا كتاب جامعي، أُعد خصيصًا للدارسين في برامج كليات الإدارة/ التجارة بالجامعات العربيـة، شعبة اللغة الإنجليزية وكذلك بالجامعات الأجنبية الأمريكية والإنجليزية والألمانية وغيرها ممن تـستخدم اللغة الإنجليزية كلغة التدريس بها. وعلى الرغم من أن الكتاب موجه إلى طلاب الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، إلا أنه يمكن أن يستخدم أيضًا للدارسين في برامج ماجـستير إدارة الأعمـال M.B.A،

خاصة للدارسين من غير تخصصات الإدارة/ التجارة مثل الهندسة والطب والصيدلة والعلوم وغيرهم المطالبين بدراسة عدد من المقررات الأساسية (بصفة تعويضية)، منها مقرر في أساسيات التسويق، قبل البدء في التسجيل في مقررات برنامج الماجستير. ويقع الكتاب في 622 صفحة من الحجم الكبير، وبطباعة فاخرة تفوق في جودتها العديد من الكتب الدراسية التي تأتي إلينا من جهات النشر الغربية. يتضمن الكتاب تسعة عشر فصلاً، وتقديم من المؤلف، وقائمة مراجع إضافية في نهاية الكتاب بخلاف الهوامش المرجعية التي تأتي في نهاية كل فصل. ويختتم الكتاب بفهرس أبجدي بأهم الكلمات والأسماء والمصطلحات التي يشتمل عليها الكتاب، ويشتمل كل فصل في نهايته أيضًا على ملخص، قائمة المصطلحات المهمة، وأسئلة للمناقشة والمراجعة، وأسئلة تطبيقية، وحالتين عمليتين.

يتكون الكتاب من تسعة عشرة فصلاً مجمعة في ستة أجزاء. يركز الجزء الأول على المفاهيم والقضايا والبيئة ويتضمن ثلاثة فصول: الفصل الأول عن المفاهيم الأساسية في التسويق، والفصل الثاني عن القضايا الأساسية في التسويق، والفصل الثالث عن بيئة التسويق. يُعني الجزء الثاني بدراسة وتحليل سلوك المشتري ويشتمل على فصلين: الفصل الرابع عن دراسة وتحليل سلوك المستهلك، والفصل الخامس عن دراسة وتحليل سلوك الشراء للمنظمات. يتناول الجزء الثالث بحوث التسويق وتقسيم السوق في فصلين: الفصل السادس عن بحوث التسويق، والفصل السابع عن تقسيم السوق.

يركز الجزء الرابع على المزيج التسويقي Marketing Mix، ويشتمل على سبعة فصول: الفصل الثامن عن مفاهيم أساسية عن المنتج، والفصل التاسع عن تطوير وإدارة المنتج، والفصل العاشر عن الخدمة والمنظمة والفكرة كمنتج، والفصل الحادي عشر عن السعر، والفصل الثاني عشر عن نظرة عامة في الترويج، والفصل الثالث عشر عن الإعلان والبيع الشخصي كأساليب للترويج، والفصل الرابع عشر عن المكان (التوزيع). يتناول الجزء الخامس إدارة التسويق في ثلاثة فصول: الفصل الخامس عشر عن تخطيط التسويق، والفصل السادس عشر عن تنظيم التسويق، والفصل السابع عشر عن مراقبة أنشطة التسويق. يُختتم الجزء السادس بموضوعات إضافية ويغطيها في فصلين: الفصل الثامن عشر عن التسويق الدولي، والفصل التاسع عشر عن اتجاهات معاصرة في التسويق.

الملامح المميزة للكتاب:

1- يعتبر هذا الكتاب أول مؤلَّف في التسويق باللغة الإنجليزية من قبل أستاذ جامعي عربي/ مصري متخصص في مجال التسويق. ولاشك أن هذه مبادرة جريئة وشجاعة من المؤلف، وتستحق منا الثناء، نظرًا لأن الكتابات الأكاديمية تتم جميعها في اتجاه عكسي من الإنجليزية إلى العربية. ولابد أن المؤلف كان يدرك تمامًا أنه أقدم على مغامرة يتنافس فيها مع أعتى المؤلفات الغربية ذات المستوى

العلمي والإخراجي الراقي. ويتميز الكاتب بأن لديه خبرة علمية وعملية طويلة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث حصل على درجة الدكتوراه، وفي بعض دول الخليج العربي مثل: دولة الكويت، ودولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك جمهورية مصر العربية حيث ارتباطه الوظيفي/المهني بجامعة الأزهر منذ عودته من بعثته الدراسية بأمريكا. ويأتي تأليف الكتاب الحالي في وقت ملائم تمامًا نظرًا لتحول العديد من برامج العلوم الإدارية للغة الإنجليزية، خاصة تلك التي حصلت على الاعتراف الأكاديمي العالمي من جمعية AACSB الأمريكية (وتحديدًا كلية الإدارة بجامعتي الإمارات والكويت)، إضافة إلى التوسع الهائل في الجامعات الخاصة في معظم دول المنطقة، وجميعها تقريبًا تقدم برامج العلوم الإدارية باللغة الإنجليزية. يضاف إلى ذلك الزيادة المطردة في الجامعات الأجنبية، خاصة الأمريكية، في عدد من الدول العربية، مثل: دولة الإمارات والكويت والأردن وعُمان وغيرها، هذا بخلاف الجامعة الأمريكية في كل من بيروت والقاهرة وهما من أقدم الجامعات الأجنبية في المنطقة. من هنا يمكن القول أن التفكير في كتابة الكتاب عكس استقراءً سليمًا للسوق المتنامي والواعد في الجامعات العربية والأجنبية بالمنطقة.

2- لعل من أهم جوانب القوة للكتاب أنه حاول تقديم موضوع متخصص في مبادئ التسويق برؤية عربية قدر المستطاع دون إغفال طبيعة عمومية المفاهيم العلمية المستقاة من الكتابات والأبحاث العلمية في المجتمعات الغربية. ولاشك أن مجال مثل التسويق يتأثر بطبيعته بالاعتبارات الثقافية والاجتماعية للمجتمعات التي يُمارس فيها. والشائع هو أن يتم تناول هذا الموضوع وغيره من الموضوعات الإدارية من منظور غربي، حيث ينظر المؤلفون عادة من نافدة غربية/أمريكية على العالم ناقلين - عن وعي أو عدم وعي أحيانًا كثيرة - المفاهيم والقيم والتحيزات الثقافية لمجتمعاتهم إلى باقي دول العالم. فهؤلاء المؤلفون يكتبون عادة إلى الدارسين من مواطنيهم في الجامعات المتواجدة بدولهم دون ما اعتبار للفروقات الثقافية والاجتماعية بينهم وبين الدارسين في الدول الأخرى من العالم، الأمر الذي يجعل المؤلفات الغربية العلمية تحمل في طياتها تحيزًا للثقافات الغربية للدول التي ينتمي إليها الكُتّاب والمؤلفون في الجامعات الغربية. من هنا تأتي أهمية أن يتناول موضوع متخصص مثل التسويق من منظور آخر يختلف ولو قليلاً عن ذلك الذي يسود الكتابات الغربية. وقد حاول الكاتب الاستعانة بنتائج بعض الأبحاث التي تمت في المنطقة العربية - على قلتها - في محاولة لإبراز بعض الاختلافات في النتائج عما توصلت إليه الدراسات والأبحاث في المجتمعات الغربية. ورغم محدودية المحاولة في ظل شحة الأبحاث المنضبطة علميًا في المنطقة العربية، إلا أنها تستحق لفت النظر إليها، وإبراز إمكانات الاستفادة منها من قبل الدارسين بجامعات المنطقة. من أمثلة هذه المحاولة تناول الكاتب لمكانة التسويق في العالم العربي كإحدى القضايا المهمة التي تضمنها الفصل الثاني من الكتاب.

3- إذا حاولنا إبراز الفصول والموضوعات المتميزة في الكتاب، فإنه يمكن تحديدها في الآتــي، ســلوك الشراء للمنظمات (الفصل الخامس)، بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية (الفصل الــسادس)، وتقسيم السوق (الفصل السابع)، وإدارة وتطوير المنتجات (الفصل التاسع)، والتسعير (الفصل الحادي عشر)، ومراقبة أنشطة التسويق (الفصل السابع عشر)، والتسويق الدولي (الفــصل الثــامن عــشر). وتعتبر إشارة الكاتب للجوانب الأخلاقية في بحوث التسويق من الأمــور المهمــة خاصــة بالنــسبة لمجتمعاتنا العربية. كما أن مفهوم تقسيم السوق وتجزئته لفئات تسويقية متجانسة يــستهدفها النــشاط الترويجي والتسويقي من الأمور التي تحتاج إلى تأكيد قوي في منظمات الأعمال العربية التي تميــل في كثير من الأحيان إلى النظر إلى سوق المنتج في عموميته. إن محاولة تحديد فئات مميــزة فــي السوق Marketing Segmentation تتباين عن غيرها من الفئات أو المجموعات يعتبر حجــر الزاوية في صياغة استراتيجية تسويقية فاعلة قادرة على استهداف Targeting الفئات المناسبة في السوق. ويعتبر تناول مفهوم دورة حياة المنتج من الأمور المهمة التي كان المؤلف موفقًا في إبرازها كإطار عام اختتم به موضوع إدارة وتطوير المنتجات، وهو مفهوم قد لا يكون العديــد مــن رجــال الأعمال العرب على وعي تام به مقارنة بنظرائهم في المجتمعات الغربية، وما يتطلبه هذا المفهوم من تغيير في استراتيجيات التسويق التي تتبعها الشركات في المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج. كما أن ربط عملية تسعير المنتجات باستراتيجيات التسويق مثل استراتيجية القشط Skimming والاختراق Penetration للسوق من الأمور المفيدة لأصحاب الأعمال العرب، والتي قد لا تحصل على اهتمام وإدراك كافٍ من قبلهم. وتعتبر المفاهيم والآليات التي تتضمنها عملية مراقبة النشاط التسويقي مــن الأمور التي يحتاج إليها أصحاب الأعمال العرب على وجه الخصوص. ولاشك أن الاهتمــام بتقــديم مفهوم المراجعة التسويقية Marketing audit يعد إضافة جيدة إلى هذا الموضوع. وأخيرًا يعتبر تقديم المؤلف لموضوع بحوث التسويق الدولية، واستراتيجيات دخول الأســواق العالميــة، والمــزيج التسويقي العالمي من الجوانب المميزة في التسويق الدولي. وتعتبر كلها من الأمور التــي يجــب أن تحظى على أولوية تفكير أصحاب الأعمال العرب فــي مواجهــة المنافــسة العالميــة المتعاظمــة، ومحاولاتهم الوصول إلى السوق العالمي في مناطق العالم المختلفة.

4- لعل من أهم الملامح المميزة للكتاب والتي تعطيه لمسة ثقافية خاصة قوية المجموعة الكبيــرة مــن صور الترويج والإعلان الملونة باللغة العربية، وهي أمثلة حقيقية مستلة مــن المجــلات والجرائــد وغيرها، وجميعها تدعم الأفكار والمفاهيم التي يتضمنها الكتاب في الموضوعات المختلفة، كما أنهــا موثقة المصدر. وكان اختيار المؤلف لها موفقًا تمامًا وتمثل مجهودًا مميزًا يؤكد طابع الثقافة العربية التي يسعى المؤلف إلى جعلها سمة مميزة للكتاب. أضف إلى ذلك أن هناك العديــد مــن الأشــكال

الإيضاحية التي تم إعدادها بعناية ووضوح مما يسهل كثيرًا فهم القارئ للأفكار التي ترتبط بها. كما أن الحالات أو المواقف الافتتاحية Vignettes لفصول الكتاب تساعد على إعداد القارئ ذهنيًا للموضوع الذي يتضمنه الفصل، ويثير في ذهنه تساؤلات يسعى الفصل للإجابة عليها. وهذه سمة نجدها في كل الكتب الدراسية الأمريكية النظيرة في مجال التخصص.

5- يشتمل الكتاب على ثمانية وثلاثين حالة دراسية Case Studies، بمعدل حالتين في نهاية كل فصل. وتمثل هذه الحالات في مجموعها، إضافة إلى الأسئلة التطبيقية، الجانب التطبيقي في الكتاب، الأمر الذي يعني أنها يجب أن تكون مستقاة من البيئة العربية إذا أراد المؤلف أن يقدم لنا كتابًا يختلف في توجهه الثقافي عن الكتب الواردة إلينا من الغرب. ولقد دفعنا هذا إلى النظر بإمعان في جميع الحالات الواردة بالكتاب وقمنا بتصنيفها في ثلاث مجموعات: تشمل المجموعة الأولى الحالات العربية لشركات وطنية، واتضح أن عددها 21 حالة. تتضمن المجموعة الثانية الحالات المشتركة، وهي تمثل إما فروع لشركات أجنبية على الأرض العربية أو توكيلات من شركات أجنبية أو شركات مملوكة لأجانب وعرب معًا، وجميعها مقامة داخل الدول العربية، وكان عددها ثمان حالات. تحتوي المجموعة الثالثة على حالات أجنبية لشركات أجنبية (غالبًا أمريكية) في موطنها خارج المنطقة العربية، وكان عددها تسع حالات. معنى هذا أن عدد الحالات التي تمثل شركات مقامة عن الأرض العربية والتي يمكن أن تعكس اعتبارات ثقافية عربية، وهو ما يجب أن يميز الكتاب عن غيره من الكتب المستوردة من الغرب، خاصة من الولايات المتحدة الأمريكية، يبلغ 29 حالة من 38 حالة يشتمل عليها الكتاب، بنسبة قدرها 76%. ولاشك أن هذا يعطي الكتاب طابعًا ثقافيًا وطنيًا خاصًا، يميزه بشكل واضح عن باقي الكتب الأجنبية التي تم الاعتماد عليها في جامعاتنا لسنوات طويلة.

6- يعتبر الجزء الرابع عن المزيج التسويقي الجزء الرئيس في الكتاب، ويقدم تغطية متكاملة لما يمكن أن نعتبره أهم موضوع في كتاب تقديمي لمجال التسويق. ويتضمن المزيج التسويقي عادة أربعة عناصر يشار إليها بمصطلح 4P's تعبيرًا عن المنتج Product، والسعر Price، والترويج Promotion، والمكان (Place (Distribution. وقد خص المؤلف مساحة كافية لتغطية جوانب المنتج المختلفة خاصة ما يتعلق منها بتطوير منتجات جديدة في إطار مفاهيم من الإبداع والتجديد التي تميز التطورات التكنولوجية المعاصرة، وكذلك التأكيد على مفهوم المنتج بمعناه الواسع ليشمل ليس فقط السلع المادية وإنما أيضًا الخدمات والأفكار غير الملموسة، وهو ما يتمشى مع التطورات المعاصرة في حقل التسويق. ومن الأمور المهمة التي أكد عليها المؤلف النظر إلى نشاط الترويج باعتباره متعدد الأبعاد ولا يقتصر على الدعاية والإعلان كما قد يتبادر بداهة إلى ذهن الكثيرين من رجال الأعمال وغير المتخصصين خاصة في المنطقة العربية.

7- من جوانب القوة التي يتضمنها الكتاب وجود حزمة كاملة للمواد التدريسية المعاونة Instruction aids متضمنة دليل الأستاذ Instructor's Manual ودليل الامتحانـــات Test Bank، وكلاهمـــا موجـــود في صورة ورقية وكذلك على اسطوانة ممغنطة CD. ويشتمل دليل الأســـتاذ علـــى عـــرض إلكترونـــي Power Point للنقاط الأساسية لكل من موضوعات الكتاب، والأشكال والجداول، مـــن أجـــل تيـــسير استخدامها من قبل الأستاذ القائم بالتدريس. مـــن ناحيـــة أخـــرى يتـــضمن دليـــل الامتحانـــات أنـــواع مختلفة من الأسئلة مثل أسئلة الـــصواب والخطـــأ True-False، والأســـئلة ذات الإجابـــات المتعـــددة Multiple Choice، بحيث تقدم للأستاذ التنوع الكافي من الأسئلة لاختيار ما يناسبه منها فـــي وضـــع الامتحانات. وبتوفير هذه الخدمة الكاملة من المواد المعاونة، وهو أمر غير متوفر في الكتـــب العربيـــة، يكون المؤلف قد نجح في وضع الكتاب في مرتبة تنافسية قوية مع الكتب النظيرة المستوردة من الخارج، والتي تشتمل عادة على هذه المواد المعاونة. وبالتركيز على اللمسة الثقافية العربيـــة الواضـــحة للكتـــاب، يكون المؤلف قد استطاع أن يحقق للكتاب ميزة تنافسية بارزة في السوق الإقليمي بالمنطقة العربية.

8- يعطى الكتاب حرية كبيرة نسبيًا للأستاذ القائم بالتدريس في كيفية تغطية فصول الكتـــاب المختلفـــة. فهناك تسعة عشر فصلاً (أو ثمانية عشر إذا أعيد تنظيم الفصل الأخير كما سنرى لاحقاً)، ويـــشتمل الفصل الدراسي وفق النظام الأمريكي على 14 إلى 16 أسبوعًا. الأمر الذي يتطلب ضرورة وضـــع خطة (أو خطط بديلة) لكيفية تغطية كل الكتاب في هذا العدد من الأســـابيع الدراســـية، أخـــذين فـــي الاعتبار أنه في جامعاتنا العربية قد يصل عدد الأسابيع الدراسية على أقل من أربعة عـــشر فـــصلاً. يوجد هنا أمام الأستاذ أكثر من بديل. فيمكن أن يقرر في البديل الأول عدم تغطية بعـــض الفـــصول خاصة تلك التي سيتم تناولها في مقررات كاملة لاحقًا في البرنامج الدراسي التخصصي. من الفصول الأمر شحة لعدم التغطية في هذه الحالة الفصل الثاني عن القضايا التـــسويقية الأساســـية، والفـــصول الثلاثة المتعلقة بإدارة التسويق (وإن كنا نفضل في هذه الحالة تغطيتها بشكل مقتضب في أسبوع واحد تحقيقيًا لشمولية وتكامل مواضيع الكتاب). يتضمن البديل الثاني تغطية أكثر من فـــصل فـــي بعـــض الأسابيع خاصة تلك التي تكون صغيرة الحجم أو المتعلقة بنفس الموضوع. فمثلاً يمكن يتناول الفصل الثاني والثالث (عن البيئة التسويقية) في أسبوع، والفصلين الرابع والخامس عن سلوك المشتري سواء المستهلك أو المنظمات في أسبوع آخر، والفصلين الثامن والتاسع عن المفاهيم الأساسية للمنتج وإدارة وتطوير المنتج معًا، والفصلين الثاني عشر والثالث عشر عن الترويج فـــي عمومـــه وفيمـــا يتعلـــق بالإعلان والبيع الشخصي، مع الاحتفاظ في هذه الحالة بالفصول الثلاثة المتعلقة بـــإدارة التـــسويق. ويمكن للأستاذ في بديل ثالث أن يعطي بعض الفصول للطلاب كواجب دراسي خارجي مـــع إجـــراء مراجعة سريعة لها في قاعة المحاضرات. هذه وغيرها بدائل متاحة للأستاذ لتغطية فصول الكتـــاب

بيسر نسبي، وإن كنا نفضل أن تتم تغطية كل الفصول خلال الفصل الدراسي تحقيقًا للتكامل المعرفي لموضوع الدراسة، خاصة إذا كان هذا هو مقرر التسويق الوحيد الذي سوف يأخذه الطلاب في برنامجهم الدراسي (مثل طلاب تخصص المحاسبة أو الاقتصاد أو غيرهم).

بعض المقترحات التطويرية للكتاب:

1- موضوع الثقافة Culture تم تناوله باقتضاب كبير فيما لا يزيد عن صفحة واحدة عند تناول العوامل الثقافية المؤثرة في سلوك المستهلك بالفصل الرابع. وبالنسبة لكتاب في التسويق يحاول أن يقدم نوعًا التفرد الثقافي كميزة تنافسية أمام الكتب النظيرة الغربية، فإن الأمر يتطلب التوسع في تغطية هذا الموضوع، وإعطاء الاعتبارات الثقافية أهمية خاصة عند تناول موضوعات الكتاب المختلفة. ولاشك أن هذا يتطلب جهدًا واجتهادًا من قبل المؤلف، والبحث في مجالات خارج نطاق التسويق، خاصة في العلوم الاجتماعية ذات الصلة. كما يعني هذا محاولة الغوص في أعماق المجتمع العربي بتبايناته المختلفة، واستخراج البروفيل الثقافي المشترك له، وجعل هذا مرجعية لإضافة البعد الثقافي لموضوعات الكتاب المختلفة. قد يتطلب الأمر تخصيص فصل يلخص فيه المؤلف الإطار العام للخلفية الثقافية للمجتمعات العربية، والعوامل المشتركة فيما بينها، وتجميع المعلومات المتعلقة بذلك من المصادر المتخصصة ذات الصلة. ويمكن أن يزيد هذا الجانب المهم من تفرد الكتاب وتمييزه عن باقي الكتب المنافسة، ويجعله إضافة ومساهمة حقيقية للمؤلف. أضف إلى ذلك أن هناك حاجة لإضافة البعد الثقافي العالمي لما هو وارد حاليًا في العوامل الثقافية المؤثرة في سلوك المستهلك من أجل زيادة حساسية ووعي الدارسين لطبيعة الاختلافات الثقافية بين الدول. وتعتبر الدراسات التي قام بها Geert Hofstede لتحديد الأبعاد الثقافية الرئيسة في التمييز بين ثقافات دول العالم المختلفة من المرجعيات الأساسية في هذا الخصوص.

2- توجد حاجة إلى إعادة التفكير بالنسبة لكيفية تناول بعض النقاط في بعض موضوعات الكتاب. فمثلاً عند تناول العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك (والمفروض أن يكون "سلوك المشتري" حتى يصبح أكثر عمومية ويربطه بسلوك المنظمات أيضًا في الفصل الخامس)، وضع المؤلف العامل الخاص بالشخصية والتصور أو المفهوم الذاتي Personality and Self Concept ضمن العوامل الشخصية Personal Factors في النموذج بالشكل رقم 3/4. وهذا يخالف ما هو متعارف عليه في العلوم السلوكية حيث تعتبر الشخصية والتصور الذاتي واحد من خمسة عوامل تشتمل عليها العمليات النفسية داخل الفرد وهي الإدراك، والاتجاهات، والتعلم، والدافعية، والشخصية. لذا يتطلب الأمر نقل عامل الشخصية والتصور الذاتي من مجموعة العوامل الشخصية إلى العوامل النفسية في

النموذج المذكور. من ناحية أخرى، يتم تناول عامل الطبقة الاجتماعية Social Class ضمن العوامل الثقافية، وهذا أيضًا بخلاف ما هو متعارف عليه في العلوم الاجتماعية حيث يتم عادة تصنيف الطبقة الاجتماعية من حيث محدداتها الاجتماعية وليس من منظور آثارها الثقافية. لذا يجب نقل هذا العامل ليصبح جزءًا من العوامل الاجتماعية في النموذج المذكور وفي باقي النقاش في الفصل الرابع.

3- عند تناول عامل الشخصية والتصور أو المفهوم الذاتي تطرق المؤلف إلى تقسيم واحد فقط لأنواع الشخصيات من حيث كون الشخصية مستقلة أو تابعة، وتجاهل عدة تقسيمات أخرى لها دلالات قوية بالنسبة لسلوك المستهلك أو المشتري ولمجال التسويق بشكل عام. فمثلاً توجد شخصيات منطلقة أو منبسطة Extravert وأخرى منطوية Introvert، وشخصيات ذات سيطرة ذاتية Internalist وأخرى ذات سيطرة خارجية Externalist، وشخصيات عاطفية/انفعالية وأخرى غير عاطفية/ باردة، ونمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) Type A and B Personalities، إلى غير ذلك من التصنيفات التي يمكن أن تعطي للقارئ صورة أوسع وأشمل عن الدور القوي الذي يمكن أن تلعبه الشخصية في سلوك المستهلك أو المشتري، وفي صياغة البرامج الترويجية التي تقوم بها المنظمات المختلفة. أضف إلى ذلك أن إشارة المؤلف إلى نظرية فرويد كان يمكن أن تُنقل إلى القارئ بشكل أوضح عن طريق تقديم الرسائل الخفية على مستوى اللاشعور التي تعرضها شركات الدعاية والإعلان أحيانًا إلى المستهلكين، فيما يعرف بالإعلان الخفي Subliminal Advertising.

4- سبق أن أوضحنا كيف أن الحالات التي وردت في نهاية الفصول تأتي غالبيتها العظمى (حوالي 76%) من واقع البيئة العربية بشكل أو بآخر، مما يعطي الكتاب لمسة ثقافية خاصة وميزة تنافسية على باقي الكتب المستوردة من الخارج، وحينما نقوم بتحليل الحالات والمواقف الافتتاحية Vignettes للفصول، والتي تعد القارئ ذهنيًا لما يتضمنه الفصل، وفق التصنيف الثلاثي السابق الإشارة إليه في البند رقم 6 في الجزء الخاص بالملامح المميزة للكتاب، نجد أن الوضع يختلف بشكل جوهري. فمن بين حوالي 21 حالة وموقف افتتاحي، نجد أن 11 منها تتعلق بالبيئة الغربية/الأمريكية، بينما ترتبط عشرة منها فقط بالبيئة العربية، مما يعطي توجه للغالبية من هذه الحالات والمواقف نحو الثقافة الغربية/الأمريكية. وهذا وضع يتطلب إعادة نظر إذا كان أحد أهداف الكتاب أن يبني ميزة تنافسية ثقافية عربية بالنسبة للدارسين في الجامعات العربية والأجنبية بالمنطقة العربية.

5- يشير المؤلف في الفصل الخامس عشر، تحت عنوان وضع الأهداف التسويقية إلى أنه بعد أن يتم إجراء تحليل SWOT " يتم وضع الأهداف التسويقية في ضوء أهداف الشركة الممثلة في تعظيم Maximizing الإيرادات، والأرباح، والعائد على الاستثمار، وتدنية Minimizing التكلفة، وتحقيق النمو طويل الأجل

والبقاء" (صفحة 450)، ومن المهم أن يدرك القارئ أن التركيز على مفهوم **"تعظيم العائد والأرباح"** في الفكر الاقتصادي الكلاسيكي قد أدى إلى نتائج سلبية وأضرار بالغة بالنسبة للبيئة والصحة النفسية والبدنية للبشرية، بل وهدد استمرارية وبقاء العديد من المخلوقات الأخرى الحيوانية والمائية والنباتية وغيرها. لقد أدى تركيز أصحاب الأعمال من الرأسماليين على تعظيم الأرباح والعائد على رأس المال إلى إهمال الأضرار البيئية والبشرية الجسيمة إلى تسببها بعض أنواع التكنولوجيا وأساليب الإنتاج غير النقية. وأصبح هناك إدراكًا واسعًا بضرورة حساب التكلفة غير المباشرة للعمليات الإنتاجية، دون الاقتصار على مجرد حساب التكلفة الاقتصادية/ المالية والتي قامت عليها النظريات الاقتصادية سواء الكلاسيكية أو الحديثة ودفعت بهذا العالم أقرب ما يكون إلى الهاوية. وكان نتيجة للحركات الاجتماعية المناهضة للأضرار البيئية والبشرية للتكنولوجيا الحديثة التي بدأت في ستينيات القرن الماضي أن أصبحت الأمور المتعلقة بحماية البيئة والمحافظة عليها على قمة أولويات المنظمات العالمية وحكومات الدول المختلفة. أصبح الحديث الآن عن منظمات الأعمال على أساس اعتبارها مؤسسات متعددة الأهداف Multi-purpose Organizations تسعى لتحقيق **أرباح مرضية** Satisficing وليس مجرد تعظيم هذه الأرباح، مع التأكيد على المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وتحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة في نجاح هذه المنظمات Stakeholders، وليس مجرد مصالح أصحاب الملكية فقط. يجب أن يجد هذا الفكر البديل طريقة في الكيفية التي نتناول بها موضوع مثل تحديد الأهداف التنظيمية والتسويقية لمنظمات الأعمال في عالم القرن الحادي والعشرين.

6- يشتمل الفصل التاسع عشر على ستة موضوعات عن الاتجاهات المعاصرة في التسويق هي: التسويق الداخلي، والتسويق العلاقاتي أو التبادلي Relationship Marketing، والتسويق الأخضر Green Marketing، والتسويق الإبداعي/ الخلاق Innovative/Creative Marketing، والتسويق الإلكتروني E-Marketing، والتسويق الاستراتيجي، وجميعها موضوعات غاية في الأهمية في عالم القرن الحادي والعشرين. لكننا نود أن ننوه بأن التسويق الداخلي يعتبر أساسًا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) الذي ساد الفكر الإداري خلال الربع الأخير من القرن الماضي. ومن المفيد أن تتم الإشارة إلى ذلك في كتب التسويق حتى يمكن تحقيق قدر من التكامل المعرفي لدى الدارسين في مجالات العلوم الإدارية المختلفة. أضف إلى ذلك أن موضوع الإدارة الاستراتيجية لم يعد مجرد اتجاه معاصر، ولكنه أصبح جزءًا أصيلاً من مفهوم التخطيط كوظيفة إدارية ومؤسسية. وتقضي متطلبات التكامل المعرفي ضرورة نقل هذا الجزء إلى الفصل الخامس عشر عن التخطيط التسويقي والذي يتناول فيه المؤلف التحليل الاستراتيجي المعروف باسم SWOT من حيث تحديد جوانب القوة والضعف في الوضع الداخلي، والفرص والتهديدات في

البيئة الخارجية، تمهيدًا لصياغة استراتيجيات التسويق. وبالمثل قد يكون من الأفضل تناول موضوع التسويق الأخضر في الفصل الثالث كخاتمة للفصل حتى يمكن للدارس الربط بين تحليل أبعاد البيئة المختلفة ومتطلبات حماية البيئة والمحافظة عليها، وكيف أن جهود المسئولين والعاملين في مجالات البيئة المختلفة، القانونية والتكنولوجية والاجتماعية/ الثقافية والاقتصادية، يجب أن تتضافر لوضع وتفعيل برامج حماية البيئة والمحافظة عليها، بل وربط كل ذلك بمتطلبات حماية البيئة عالميًا. يجب أن يتم كل هذا في فصل واحد دون تجزئة للموضوع كما هو الحال حاليًا.

في الواقع يمكن إعادة توزيع الموضوعات الثلاثة المتبقية في الفصل التاسع عشر على الموضوعات الرئيسة ذات الصلة في فصول الكتاب تحقيقًا للتكامل المعرفي لهذه الموضوعات، الأمر الذي يترتب عليه إلغاء الفصل التاسع عشر كليةً. في هذه الحالة يمكن أن ينقل موضوع التسويق الإلكتروني على الفصل الرابع عشر ضمن قنوات أو مخارج التوزيع، وأن يُضم موضوع التسويق الإبداعي/ الخلاق على الفصل التاسع كجزء من تطوير منتجات جديدة، وأن يضاف موضوع التسويق العلاقاتي أو التبادلي إلى سلوك الشراء للمنظمات في الفصل الخامس، وإدارة العلاقات مع المستهلكين (CRM) إلى سلوك المستهلك في الفصل الرابع. في تقديرنا أن إعادة توزيع موضوعات الفصل التاسع عشر بهذا الشكل سوف تساعد الطالب على الربط بشكل أفضل بين الكلام التقليدي الذي تتضمنه موضوعات الفصول المذكورة وبين بعض التطورات الحديثة التي ترتبط بهذه الموضوعات، ومن ثم يكون أثرها أقوى وأكثر تكاملاً لدى القارئ.

7- يوجد عدد من الملاحظات السريعة التي يمكن لفت النظر إليها. فمثلاً يجب ترتيب المصطلحات المهمة في نهاية كل فصل أبجديًا. هل يختلف مصطلح Reference Person عن مصطلح Opinion Leader؟ قد يكون من المناسب الإشارة إلى المصطلحين لتعريف القارئ بهما. في الفصل الخامس عشر، تحت عنوان "مفاهيم أساسية في التخطيط"، تأتي الإشارة إلى "السياسة Policy" في عنوان جانبي بعد الأهداف وقبل "الاستراتيجية Strategy"، والمفروض علميًا ومنطقيًا أن تأتي الأخيرة قبل الأول. من المهم في تناول موضوع القوى البيعية Salesforce أن يخصص جزء من النقاش للقوى البيعية الفنية في ضوء التوسع الكبير الذي تشهده بعض الدول العربية مثل مصر في استخدام خريجي كليات الطب والصيدلة والعلوم في تسويق الأدوية، وخريجي كلية الهندسة في توزيع المنتجات الفنية/ التقنية، إلى غير ذلك. أضف إلى ذلك أن معالجة موضوع تنظيم نشاط التسويق تأتي بشكل تقليدي بحت دون الإشارة إلى التطورات المعاصرة في مجال التنظيم مثل التنظيم المصفوفي Matrix والشبكي Network Organization، والدلالات التنظيمية للتوجه المتنامي نحو التسويق الإلكتروني. ينطبق نفس الشيء على موضوع قنوات التوزيع. وبالمثل يأتي موضوع

صنع القرارات التسويقية في الفصل الخامس عشر بشكل تقليدي بحت ومحدود لحد كبير دون أن يتضمن معالجة للعديد من النواحي السلوكية والنفسية التي تتضمنها عملية اتخاذ القرارات والتي لابد وأن يكون لها دلالات قوية بالنسبة للتسويق.

كلمة أخيرة:

يمثل الكتاب الحالي بداية رائدة للمؤلف، جاءت في وقت ملائم تمامًا مع التوسع الهائل في برامج العلوم الإدارية باللغة الإنجليزية في الجامعات العربية والأجنبية في عالمنا العربي. ويتميز الكتاب بالحداثة فيما يتعلق بالأساس المعرفي الذي يماثل ما هو موجود في العديد من كتب التسويق الأجنبية، ويضيف إلى ذلك لمسات ثقافية عربية واضحة تعطيه ميزة تنافسية على هذه المراجع الأجنبية سواء بالنسبة للأمثلة الإيضاحية العديدة المصورة التي تتضمنها فصول الكتاب المختلفة، أو من حيث الحالات والأسئلة التطبيقية التي توجد في نهاية الفصول، مما يعطي الكتاب الصيغة العملية المطلوبة في تدريس مقرر عملي مثل التسويق. أضف إلى ذلك أنه قد تم مؤخرًا تقديم نسخة عادية من الكتاب للسوق من ورق خفيف وغلاف ورقي بدلاً من الطبعة الفاخرة التي تم تقديم الكتاب بها للسوق في البداية. ولاشك أن هذا سوف يُزيد من مستوى التنافسية السعرية للكتاب وسرعة انتشاره في جامعات المنطقة العربية.

وعلى الرغم من أن الكتاب معد لطلاب الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، والطلاب من خارج التخصصات الإدارية في برامج الماجستير في إدارة الأعمال M.B.A، إلا أنه يمكن أن يستخدم أيضًا في تدريس مقرر التسويق العادي في هذه البرامج، شريطة الاستعانة بقراءات متقدمة من المقالات الحديثة المنشورة بالمجلات العلمية الأمريكية والأوروبية ذات الصلة في مجال التخصص. ولاشك أن هذا يعطي مساحة أوسع لاستخدامات الكتاب في الجامعات العربية والأجنبية بالمنطقة العربية.

والله الموفق

المجلة العربية للإدارة

- مجلـة علميـة نصـف سنويـة محكمـة ، صـدر العـدد الأول منـهـا فى شـهـر كانون الثانى - يناير - 1977 .
- تـهدف المجلـة إلى نشـر الفكـر الإدارى المعـاصر وتعـزيـز الإتجاهـات الحديثـة فى الإدارة، وإثـراء التجـارب الإداريـة العربيـة بـهـا ، من أجـل دعـم المسـيرة الإداريـة الشاملة فى الوطن العربي.
- تعنـى المجلـة بنشـر البحـوث والدراسـات والترجمـات التـى تعالـج قضايـا الإدارة ومشـكلات التنميـة الإداريـة العربيـة - وتفاعلـهـا مـع التجـارب العالميـة المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الإشتراك السنوى للأفـراد (30) دولاراً أمريكياً .
- قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً.

داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظـات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (....................)　　　سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (....................)　　　تاريخ : / / 20

بمبلغ (....................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

موسوعة الإدارة العربية الإسلامية

أهمية الموسوعة

لم تُدرس الإدارة العربية الإسلامية بصورة شاملة، وهناك جوانب منها لم تُبحث حتى الآن، كما أن كثيراً مما درس منها لم يتوافق مع مناهج البحث العلمي الرصين، من هنا جاءت الحاجة لسد الفراغ في المكتبة العربية الإسلامية، بحيث يتاح للقارئ العربي المهتم أن يطلع على التراث العربي الإسلامي في مجال الإدارة، وما يتصل بها من إدارة الحكم والسياسة والمال. وقد ارتأت المنظمة العربية للتنمية الإدارية أن تضع بين يدي المهتمين بالإدارة الحديثة والتراث العربي الإسلامي موسوعة علمية متكاملة في الإدارة العربية الإسلامية.

جاء ذلك لأن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تدرك مدى افتقار المكتبة العربية إلى وجود نموذج للإدارة العربية الإسلامية، يمكن من خلاله بناء نظام إداري معاصر يسهم في دفع عجلة التنمية الإدارية، من منطلق أصالة التراث العربي الإسلامي ... فكراً وممارسة، فالأمم لا يمكن أن ترتقي في معارج الحاضرة دون فهم كامل لجذورها الماضية، وفهم حقيقي لإمكاناتها الحالية التي تساعدها على بناء مستقبل أكثر ازدهاراً، كما أن الفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن أن يكون مصدراً أساسيا يوضح مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتستشرف آماله ... آملين أن يكون هذا، سبيلاً لإغناء الفكر العالمي.

إن أهمية الموسوعة تنبع من تناولها للتطور التاريخي للإدارة العربية الإسلامية وواقعها في الفترات ما بين القرن الأول الهجري (السابع الميلادي)، والقرن الثالث عشر الهجري (التاسع عشر الميلادي)، بحيث تتناول الفكر الإداري العربي الإسلامي من حيث نشأته وتطوره وتنوعه، مع عدم إغفال الاستفادة من الأداء والدراسات الحديثة في الإدارة، لتوفر المجال لدراسات مقارنة بين مفاهيم الإدارة العربية الإسلامية والمفاهيم الحديثة.

ومن كل هذا ترجو المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعد أن تحول حلمها - الذي بدأ في السبعينيات - إلى واقع عملي ملموس بخروج هذه الموسوعة إلى حيز الوجود أن تسهم في إبراز الدور العربي الإسلامي في الفكر الإداري، وأن توفر المجال للتفاعل مع الفكر الإداري المعاصر وإثرائه.

أهداف الموسوعة

إن هذه الموسوعة موجهة إلى المتخصصين من ممارسين وباحثين وخبراء في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال والسياسة والاقتصاد والتراث العربي الإسلامي، والموضوعات ذات الصلة، وتهدف في مجملها لتحقيق ما يلي:

- التعريف بطبيعة الإدارة العربية الإسلامية ومكوناتها وقيمتها وإسهاماتها.
- توفير مصدر أساسي علمي لوضع مفاهيم أو نظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتسهم في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية جديدة.
- إثراء الفكر الإداري العربي الإسلامي بمفاهيم ومبادئ وممارسات تتمشى مع الإطار العام لمنطلقات التنمية الإدارية في الوطن العربي في هذا القرن.
- تمثل الموسوعة إضافة مهمة إلى الدراسات المتعلقة بالحضارة العربية الإسلامية.

محتويات الموسوعة

تتكون الموسوعة من أربعة عشر محوراً (موضوعاً رئيساً) تغطي جميع الموضوعات ذات الصلة بالعلوم الإدارية وأهداف الموسوعة، وقد تم إخراجها في سبعة مجلدات، يحتوي كل مجلد على محورين (موضوعين رئيسين)، روعي فيهما الانسجام والعلاقة التي تربطهما معا قدر الإمكان.

اقتناء الموسوعة

تم تحديد سعر بيع رمزي للموسوعة أقل من تكلفتها، بهدف إتاحة الموسوعة لأكبر عدد ممكن من الباحثين والمهتمين دون أن يشكل السعر عبئا على كاهلهم.

النسخة الورقية:

تقع الموسوعة في سبعة مجلدات من حجم قطع الوسط، ومكونة من 4250 صفحة، مجلدة تجليد فاخر.

النسخة الإلكترونية:

مكونة من C.D واحد مزود بمحرك بحث نصي بسيط يسمح باسترجاع المعلومات من الموسوعة بالبحث عن كلمة أو أكثر، وتظهر الكلمة المطلوبة في نصها بلون مميز أينما وردت بالموسوعة.

- سعر النسخة المطبوعة: (شامل أجور الشحن)

☐ **100 $ للأفراد** ☐ **200 $ للمؤسسات**

- سعر النسخة الإلكترونية: (شامل أجور الشحن)

☐ **50 $ للأفراد** ☐ **150 $ للمؤسسات**

- سعر تشجيعي لدعم الموسوعة: ☐ **1000$**

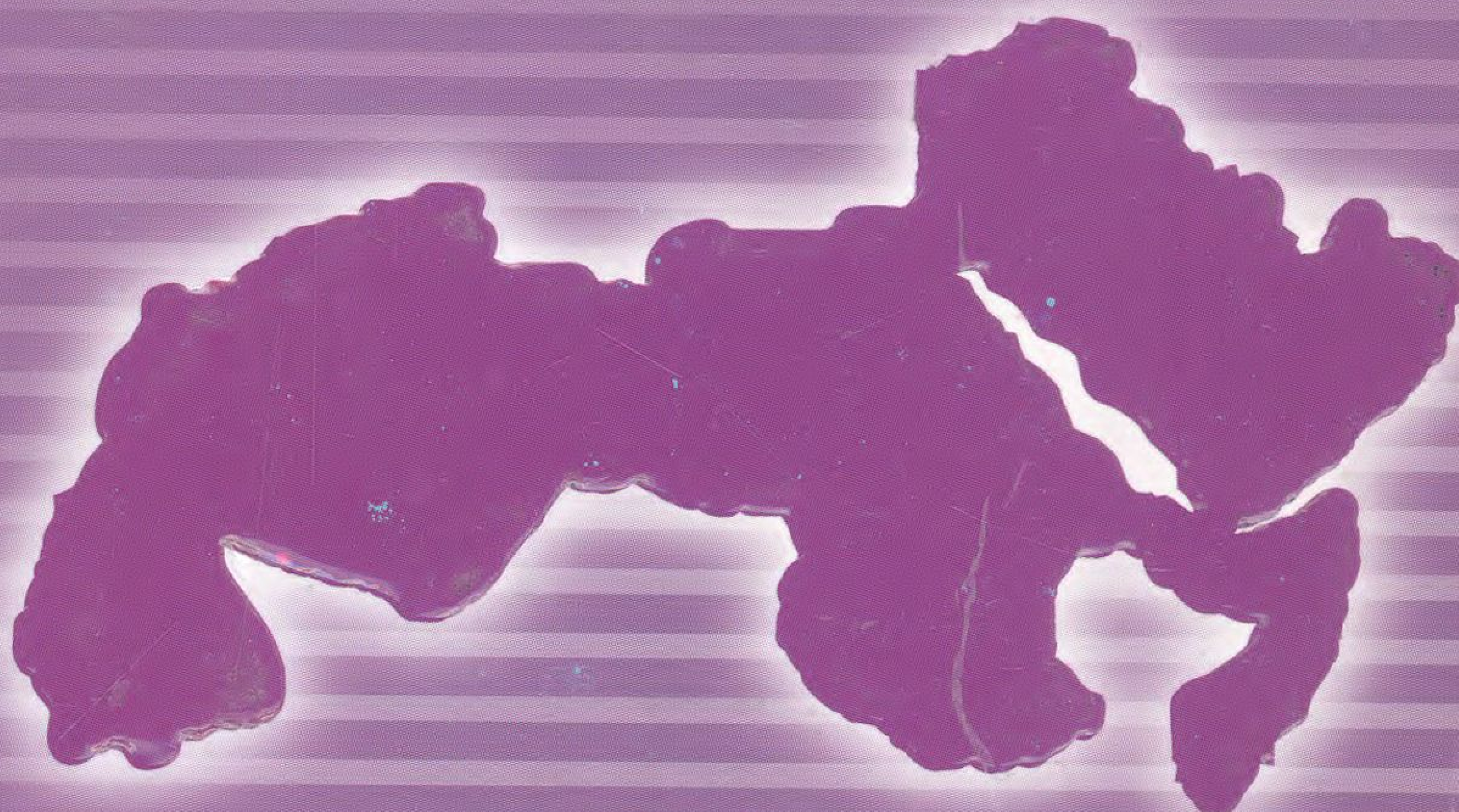
ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 26 No. 2 2006



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT

ردمد 5453-1110



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

المجلد السابع والعشرون العدد الثاني - ديسمبر (كانون أول) 2007



تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية

معجم المصطلحات الإدارية

انجليزي - عربي - فرنسي

www.arado.org.eg

دأبت المنظمة العربية للتنمية الإدارية منذ نشأتها على الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية بما يخدم قضايا التنمية الشاملة. وقد أولت اهتماما خاصا بنشاط النشر متمثلا في البحوث والدراسات باعتباره إحدى الأدوات الرئيسة لممارسة دورها القومي. وتحقيقا لهذا الدور الذي يتمثل في تلبية احتياجات القارئ العربي، وإدراكا منها لمدى أهمية الدور الذي تقوم به في توعية القارئ العربي والنهوض بمستوى فكره وثقافته ووعيه الإداري، وما يتطلبه ذلك من إطلاعه على كل ما يستجد حوله عربيا وعالميا، حرصت المنظمة على إعداده وتزويده، في كل ما تصدره، بالمعرفة على نحو يعضد ويثري تجاربه وممارساته بشكل يواكب روح المعاصرة والحداثة.

وانطلاقا من هذا التوجه جاء "معجم المصطلحات الإدارية" خدمة للباحث العربي المتخصص، فحرصنا - قدر الإمكان - ضمن 4774 مصطلحًا على أن يتناول هذا المعجم المصطلحات المستخدمة في مجالات الإدارة بفروعها وتخصصاتها المختلفة من محاسبة، وتسويق وإدارة أعمال، وكذلك كل ما يتصل بها من علوم إحصائية ونظم معلوماتية واقتصادية، وموارد بشرية، وممارسات تنظيمية وقانونية.

وقد عمدنا من خلال هذه التجربة أن يتضمن المعجم - بالإضافة إلى تناوله للمصطلحات المتخصصة - مجموعة من المصطلحات التي يمكن أن تعين الباحث العربي غير المتخصص في الإدارة في مجال تخصصه ليلائم احتياجات طلاب الجامعات والدراسات العليا وأساتذة الجامعات في آن واحد.

أُعد هذا المعجم بثلاث لغات، الإنجليزية، والفرنسية، والعربية. واعتمد في ترتيب مصطلحاته على الترتيب الهجائي باللغة الإنجليزية، مع شرح مفصل للمعنى باللغة العربية.

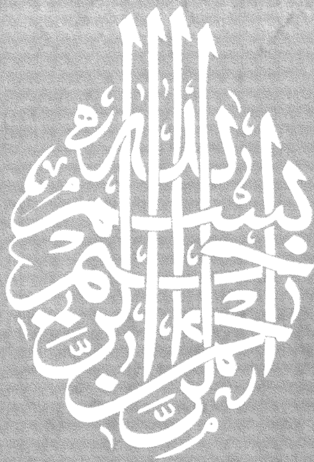
النسخة الإلكترونية

تعميمًا للفائدة وترسيخًا لها تم تصميم هذا المعجم في شكل إلكتروني، حيث تم إعداد نسخة إلكترونية من هذا المعجم، على موقع المنظمة www.arado.org.eg، حيث يمكن للباحث عن طريق محرك البحث Search Engine , الذي تم تشغيله، إدخال المفردات بإحدى اللغات الثلاث ليتعرف على ما يقابلها باللغتين الأخريين. والجدير بالذكر أنه، إضافة إلى النسخة الورقية من المعجم، تم أيضًا إخراج هذا العمل في اسطوانات مدمجة طض يمكن للمهتمين الحصول عليها من المنظمة.

وقد حرصت المنظمة في الإعداد لهذا العمل وتنفيذه على الاستعانة بمجموعة متميزة من الخبراء العرب في كافة التخصصات والمجالات التي شملها هذا المعجم، فجاء وراءه جهد ضخم قيم، ورصيد معرفي متميز.

نأمل أن يكون هذا المعجم في خدمة الباحث، وأن يعينه ويسهم في تقديم معرفة بناءة وقيمة.

والله ولي التوفيق،،،



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الرقم الدولي المعياري للدورية
1110-5453

مجلة علمية محكمة نصف سنوية متخصصة في العلوم الإدارية، والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد السابع والعشرون | العدد الثاني | ديسمبر (كانون أول) 2007



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

- قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):
  - ($30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
  - ($50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.
- تسدد الاشتراكات:

- بموجب تحويل بنكي على حساب (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) لدى البنك التجاري الدولي على الحساب التالي:

Arab Administrative Development Organization

Account No.	: 3190300156 - Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Heliopolise - Cairo - Egypt
Swift Code	: CIBEEGCX 031
Correspondent	: The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza (New York)
Swift Code	: CHASUS 33 - New York, N.Y.10081

◄ ملحوظة/ للأهمية برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم: 22580077 (00202) مدون عليه الغرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة) واسم الجهة التي قامت بالتحويل.

المراسلات

توجه باسم:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف: 22580006 (202) - فاكس: 22580077 (202)

e-mail: alaasalm@arado.org.eg Web Site: www.arado.org.eg

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدمْ ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- **الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:**

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) **هيكل التقرير**، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين العربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:

– مقدمة تعرّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.

– عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.

– الفروض أو المحاور أو التساؤلات.

– حدود البحث.

– منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

– النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

– الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

– الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) **حجم التقرير**: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) **مواصفات الطباعة**: ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد ا لأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

(4) **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطي عنوانا يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) **الهوامش والمراجع:**

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.

- يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العلاق،1983) و(عابدين، وحبيب،1987) و(Marshall.1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

(محجوب وآخرون، 1983) و(Kaufman et al.,1986). وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطان،1987؛ التويجري،1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق، 1983:50) و(Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.

- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.

- يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات الببليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) **الكتب:**

- الردادي، محمد بن مسلم. 2002. **إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال.** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- تريسي، وليم ر. 1990. **تصميم نظم التدريب والتطوير**. ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- Lipnack, Jessica. 1997. **Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology**. 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) فصل من الكتاب:

- عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في: **واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها**. مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.

- Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: **Administrative Reform in the Arab world: Readings**. edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) الدوريات:

- زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". **المجلة العربية للإدارة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.

- PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" **The-American Economic Review**, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

- باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر** (2-3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.

- Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to **the Twentieth International Congress of Administrative Sciences**, (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولى من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولى؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛
- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العـدد

استهدفت الدراسة استكشاف واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة، إضافة إلى دراسة أهم المعيقات الرئيسة الأكثر أهمية، التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني، لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار العراقية، وقد طور الباحث استبانة مكونه من (35) فقرة، لغرض قياس المتغيرات والأبعاد، على مقياس ليكرت – Likert ذي الخمسة أوزان. وتم وضع أربعة أسئلة وخمس فرضيات، كآليات لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، وجرى اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها (218) مستجيبًا يُمثلون نسبة (27%) من أصل المجتمع الكلّي للدراسة. واستخدمت الدراسة رزمة الحاسوب (SPSS.12) بالإضافة إلى بعض التقنيات الإحصائية الوصفية والتحليلية، لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتأكد صدق محتوى الاستبانة بواسطة المُحكّمين والخبراء اعتمادًا على معامل ثبات (كرونباخ ألفا Chronbach Alpha).

تتعرض هذه الدراسة لإشكالية غياب أو ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية في مختلف المنظمات في العالم العربي ومنها مؤسسات التعليم العالي. وتستهدف الدراسة بشكل رئيس الإسهام في بلورة إجابة مبدئية لسؤال محوري مفاده: هل يعود ذلك الغياب أو الضعف في مؤسسات التعليم العالي – كنموذج – إلى عوامل ثقافية أم بحثية (علمية)؟ ومن ثم فالدراسة تجتهد لأن تسهم في تحديد الأسباب المحورية لتلك الإشكالية، والتي من شأنها تولّيد عدد من الأمراض المختلفة في جنبات مؤسسات التعليم العالي. وتتناول الدراسة بنظرة تحليلية فرضيتين اثنتين هما: فرضية غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي، وفرضية أن المكون الثقافي سبب محوري لإشكالية ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية العربية. وفي خضم مدارسة تلك الفرضيات تشير الدراسة إلى بعض المفردات الثقافية التي ربما تقودنا إلى تحديد أهم العوامل التي جرّدت المنظمات العربية من الإيمان بحتمية التنبؤ الذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له من خلال بلورة رؤى مستقبلية طموحة وجذابة وإعداد الدراسات الاستراتيجية – باعتباره شرطًا رئيسًا في تحقيق النجاح والريادة في عالم يتسم بدرجة عالية من التعقيد وسرعة مذهلة في التغيير والتطور.

في إطار القناعة المتأصلة بممارسة عملية التدريب لموظفي الخدمة المدنية، فإنه من الضروري تفحص هذه العملية من خلال مجموعة من الدراسات، وذلك لضمان فاعليتها ووضع الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بها. وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في العملية البحثية وأهدافها ومدى وآلية استخدامها في التدريب، واتجاهات مختلف الأطراف نحوها. ولغايات جمع المعومات صمم الباحث استبانتين: الأولى وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية، والثانية وزعت على فئة التنظيمات العامة المستفيدة من التدريب (متدربين ومدراء)، والمدربين، والمؤسسات التدريبية، كما تم تحليل الكثير من الوثائق، وتنظيم الملاحظات والمقابلات مع ذوي العلاقة بالعملية التدريبية والبحثية.

◀ بحوث باللغة الإنجليزية ▶

In this paper, we analyze the cointegration relationship between FDI outflows of the world that is divided in five regions: Western Europe, North America, other Developed Countries, developing Countries, and Central-Eastern Europe, using annual data for the period 1970-2003. The results of unit-root tests indicate that the degrees of integration of the FDI outflows vary from 0 to 2. The cointegration analysis using the Johansen procedure leads to two VECM. The first VECM implies that the FDI outflows of Western Europe, North America and Other Developed Countries are cointegrated and that there are two cointegrated vectors. The second VECM reveals a cointegration relationship, with a unique cointegrated vector, between the World Developed Countries WDC (an aggregate outflows of all developed countries, i.e., Western Europe, North America and Other developed Countries) and the Rest of the World RW (an aggregate outflows of all the Developing Countries and Central-Eastern Europe). Thus for the two cases, the deviation from long-run equilibrium is corrected gradually through a series of partial short-run adjustments.

افتتاحية العدد

إدارة الإبداع: معوقاته وأهمية التدريب عليه

الإدارة هي عصب التنظيمات الحكومية والخاصة، وتماشياً مع تطورات العصر المتسارعة فقد آن الأوان لتحديث إدارتنا العربية من خلال غرس ثقافة الإبداع والتميز في إدارة مؤسساتنا والتخلص من البيروقراطية والروتين والاختلالات الهيكلية في الجسد التنظيمي لهذه المؤسسات.

ونتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات المتسارعة، ونتيجة لما تعانيه مؤسساتنا سواء الحكومية منها أو الخاصة من بيروقراطية وروتين وترهل إداري فقد أصبحت الحاجة ملحة لتطبيق مفهوم "الإبـــداع" الذي ظهر منذ سنوات خلت كمصطلح له مترادفات ومعان كثيرة. وقد ربط بعض العلماء الإبداع بالفرد، والبعض الآخر ربطه بالجماعة والمنظمة، ومنهم من عرفه على أساس نفسي وتربوي، ومنهم من عرفه على أساس تنظيمي، والبعض الآخر لم يجد تعريفاً للمصطلح نفسه فأخذ يعرفه من خلال عوامله ودرجاته ومراحل تطوره ومستوياته، ومنهم من قال بأن الإبداع صفة موروثة تولد بالفطرة، بينما عارض آخرون مدعين بأنه صفة مكتسبة.

ولن أستغرق هنا كثيرًا في تعريفات ومفاهيم الإبداع، ولكن سأتحدث عن واحداً من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، ألا وهو موضوع "معوقات الإبداع". ويمكن أن أوجز العوامل التي تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة فيما يلي:

معوقات الإبداع:

1- معوقات مادية تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفـــاء بمتطلبـــات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.

2- قوانين وأنظمة تُحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية، حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.

3- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

4- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.

5- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، والخوف من الخطأ والفشل.

6- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحديا إيجابياً على سلوك الأفراد الإبداعي.

7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم اتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

8- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.

9- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.

10- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع، والتي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير الإبداع.

11- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة.

12- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

و يمكن تقسيم هذه المعوقات إلى معوقات فردية و معوقات على مستوى المنظمة

وتتمثل المعوقات الفردية في الخوف من الفشل والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة والتبلد الذهني والتخصص الضيق أو المحدود وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين والتعامل مع الأمور والمبالغة في مكافأة النجاح والناحية الانفعالية والإدراك الشخصي والعامل الاجتماعي والالتزام بنمط معين لحل المشكلات وغياب القدرة على التصور. التخوف من التحدي ومواجهة المجهول وغياب جو الحرية وغياب الدوافع الداخلية للإبداع والخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.

وتتمثل المعوقات على مستوى المنظمة في معوقات مادية تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية والبشرية، ومعوقات تنظيمية تتمثل في بناء وعمليات المنظمة، ومعوقات ثقافية تشير إلى القيم الموجودة داخل المنظمة المتعلقة بالتشجيع، أو إعاقة الإبداع مثل التحفيز والعدالة وقبول التغيير وبالتالي قبول الحل الظاهري للمشاكل والحكم السريع على الأفكار الإبداعية ورفضها والاعتقاد بوجود حل واحد فقط للمشكلة.

ويمكن إجمال معوقات الإبداع في أي منظمة بعدة عوامل هي: الأفراد والبناء التنظيمي وحجم المنظمة ومصادرها واستراتيجية المنظمة والمناخ التنظيمي وبيئة المنظمة والإدارة.

مفهوم إدارة الإبداع:

عندما يستخدم مصطلح الإبداع مقروناً بالإدارة أو المنظمة فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، ويتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المنظمة و القائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة، بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية وأساليب عمل أكثر إنتاجاً ونفعاً للمنظمة ومنتسبيها، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المنظمة على الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف للأفكار الإبداعية ومن يقدمها على طول حياة المنظمة.

التدريب على الإبداع:

وتزخر الأدبيات في موضوع الإبداع بالعديد من الوسائل التي يمكن التدريب عليها باعتبار أن لكل وسيلة وظيفتها الخاصة في حث وتعزيز التفكير الإبداعي لدى الفرد ومساعدته على توليد الأفكار وطرح الحلول الملائمة للمشكلات. وتتضمن برامج التدريب على الإبداع من الناحية العملية في الغالب معظم المُوضوعات التالية: (هيجان، 1995: 263-310)

1- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز الإبداع (وغالباً ما يكون من بين هذه الوسائل العصف الذهني).

2- محاولة تغيير الاتجاهات والأساليب السلبية في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحاً وتقبلاً للمناهج الأخرى في حل المشكلات.

3- بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية.

4- تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات وذلك من خلال النظــر إلـــى هــذه المــشكلات باعتبارها تحديات إيجابية بدلاً من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.

5- بناء صورة الذات والمتمثلة في ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغير، والتأكيد أن لدى الفرد قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقد حين يساعده التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التـــي تحول دون قدرته في التعبير عن إمكاناته الإبداعية [64].

مما سبق يتضح أن برامج التدريب على الإبداع تختلف فيما بينها من حيث الموضوعات الرئيسة التي تغطيها وذلك تبعاً للمنحنى الذي يتخذه كل برنامج والفلسفة التي يقوم عليها فيما يتعلق بتحديد العوامل التـــي يعتقد مصممو البرنامج أنها أكثر العوامل تأثيراً على الإبداع، وبالتالي إمكانية التدريب عليها.

رئيـــس التحريـــر

أ.د. رفعت عبد الحليم الفاعوري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث باللغة العربية

واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية*

د. جمال داود أبو دولة
أستاذ مساعد
قسم إدارة الأعمال
جامعة اليرموك – الأردن

شذى محمود عبيدات
محاضـــر
قسم إدارة الأعمال
جامعة اليرمُوك – الأردن

الملخص:

استهدفت الدراسة استكشاف واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة، إضافة إلى دراسة أهم المعيقات الرئيسة الأكثر أهمية، التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

كما هدفت الدراسة أيضًا – من خلال مجموعة من الفرضيات – إلى الوقوف على بعض العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها، من خلال دراسة أثر العلاقة بين بعض من الخصائص الشخصية للمديرين، والخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة.

لقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، حيث تم توزيع (51) استبانة تم إعدادها لهذه الغاية على عينة عشوائية، وتم استرجاع (40) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها:

أولاً- تقوم غالبية البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، بينما بينت نسبة معقولة أن قطاعات البنوك الأردنية لا تمتلك خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل.

ثانيًا- تقوم البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها، بينما أشارت نصف عينة الدراسة إلى وجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية.

ثالثًا- يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبيًا.

* تم تسلم البحث في يوليو 2006، وقُبل النشر في فبراير 2007.

رابعًا- بينت الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، كما أن لديه مقدرة متوسطة نسبيا لربط التخطيط الاستراتيجي لديه مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

خامسًا- وافقت عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أهم المعيقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

سادسًا- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعض المتغيرات التنظيمية من جهة وقدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، إضافة إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين هذه الخصائص ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى.

وختامًا- فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة.

المقدمة:

تتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حاليًا لمفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية Strategic Human Resource Management في الأدبيات والأطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة لأسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة.

ويتضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتجانسة داخليًا بالطريقة التي تحقق من خلالها رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. فعندما يتم تصميم وتنفيذ برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية آخذة بعين الاعتبار حاجات المنظمة، تكون هناك قدرة أعلى على تحقيق أهدافها.
(Baired & Meshoulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995; Huselid et. al, 1997; Huang, 2000).

إن مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمدنا بمكون مهم من مكونات الفلسفة الجديدة للإدارة. ولكن وبالرغم من أهمية هذا المفهوم، فإنه غير كافٍ وحده لكي يحقق التغيير الجوهري في السلوك الإداري. فهذا المفهوم بدوره يجب أن يعمل في إطار أكبر يشمل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والذي يسهل التخطيط لممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة أكثر هيكلية وشمولية. فالاستراتيجية هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. (السالم وصالح، 2002).

أما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فتعني مجموعة القرارات والتصرفات والأفعال المنسقة والتي تهدف إلى إدارة العاملين على جميع المستويات في المنظمة، بحيث تحقق التكامل بينها وبين استراتيجية المنظمة ككل. (حسن، 1999).

إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية استراتيجية هي التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية، وذلك لضمان أن كل شيء تفعله سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها الرئيسة. ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي في النهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده. وهذا هو إحدى الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الاستراتيجية الجيدة لموارد المنظمة.

وتمتد إدارة الموارد البشرية لتشمل عديدًا من الوظائف والممارسات المرتبطة بتكوين وتنمية والمحافظة على العنصر البشري داخل المنظمة. وبالتالي فعلى هذه الممارسات والوظائف – وضمن الرؤية الاستراتيجية – أن تتكامل استراتيجية من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة منها. (Denisi and Griffin, 2001).

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع استراتيجيات أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردني كدراسة استكشافية وصفية، بحيث تساعد على إمكانية استيعاب مدى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية – سالفة الذكر– في المنظمات البنكية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على واقع استراتيجيات أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني ودرجة تطبيقه ومدى فاعليته في تحقيق الأهداف العامة لهذه المنظمات، من خلال ربط ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمات البنكية الأردنية مع الرؤية الاستراتيجية لها، وخاصة أن تبني مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يؤثر في تحديد الرؤية المستقبلية لعمل إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات، وبالتالي تحقق الفاعلية المرجوة منها.

كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات التنظيمية للبنوك والخصائص الشخصية للمديرين على تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وكغيرها من القرارات الاستراتيجية فإن، إدارة الموارد البشرية استراتيجية تعاني من عدة معيقات تؤثر سلبًا عليها، ويجب أن تحدد وأن توضع التوصيات المناسبة للحد من الآثار المترتبة عليها.

وسيتم القيام بمسح لاتجاهات المديرين في دائرة الموارد البشرية/ شئون الموظفين في قطاع البنوك الأردني حول موضوع الدراسة من خلال استبانة تصمم لهذه الغاية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أن:

أولاً- عملية تبني مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية خطوة مهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام، حيث تأخذ المنظمة بعين الاعتبار ضرورة إيجاد تكامل ومواءمة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة العامة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ثانيًا- تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية استراتيجية يعتبر خطوة أساسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وبالتالي فإن القيام بتبني هذا المفهوم بدقة وبأسلوب منهجي وموضوعي منظم يسهم في تشكيل الفاعلية المرجوة من إدارة الموارد البشرية.

ثالثًا- مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعد من المواضيع المهمة التي يتحدث عنها العديد من الأدبيات في الوقت الحاضر، كما تسعى منظمات كبيرة عديدة إلى تحقيقه.

رابعًا- ستكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة الاستكشافية Exploratory الوصفية Descriptive التي تسعى إلى التعرف على واقع استراتيجيات أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردني.

خامسًا- ستكون نتائج هذه الدراسة مهمة لمجتمع الدراسة – البنوك الأردنية- بحيث تساعد في إلقاء الضوء على أهمية هذا المفهوم وتطبيقاته.

أسئلة الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على الأسئلة التالية:

أولاً- هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.

ثانيًا- هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها؟.

ثالثًا- إلى أي مدى يتم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة التالية:

1- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

2- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار) للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

3- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة التدريب والتطوير للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

4- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

5- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

6- إلى أي مدى يتم تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

رابعًا- ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.

خامسًا- ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكلّ من وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف – الاستقطاب والاختيار – تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء للموارد البشرية، التعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموازد البشرية)؟.

سادسًا- ما هي المعيقات التي تواجه تبني الرؤية الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية لدى البنوك في قطاع البنوك الأردنية؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية) من جهة، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف (الاستقطاب والاختيار)، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، والتعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية) من جهة أخرى.

الفرضية الثانية- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي، وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة) من جهة، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف (الاستقطاب والاختيار)، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، والتعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية) من جهة أخرى.

الفرضية الثالثة- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي، وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة) من جهة، وقدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل من جهة أخرى.

الفرضية الرابعة- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية) من جهة، ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل من جهة أخرى.

الفرضية الخامسة- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 005$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل، وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية، وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للموارد البشرية) من جهة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف – الاستقطاب والاختيار –، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء للموارد البشرية، التعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية) من جهة أخرى للإطار النظري.

أدبيات الإدارة الاستراتيجية:

يرتبط مفهوم الاستراتيجية بالعلوم العسكرية Military Sciences، حيث يعود أصل كلمة استراتيجية إلى سنة 400 قبل الميلاد كمصطلح يوناني استراتيجية Strategia والتي تعني فن الجنرال، أي علم وفن وبراعة جنرال الحرب.

لقد تعددت الأدبيات التي تناولت مفهوم الاستراتيجية، وفقاً للنظريات والمراحل التي تعالجها، حيث عرّف Chandler الاستراتيجية بأنها تحديد للغايات والأهداف طويلة الأمد للمنظمة، وتبني مجموعة الأفعال الضرورية لتحقيق هذه الأهداف (خليل، 1994) نقلاً عن (Chandler, 1962). وعرّفها Quinn بأنها نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسة للمنظمة ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات بحيث تكون كلاً متكاملاً (خليل، 1994) نقلاً عن (Quinn, 1980). وقد عرّفها كل من Jauch and Glueck بأنها خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، هي وسيلة لتحقيق غاية معينة، هي خطة شاملة تغطي جميع أوجه المنظمة الأساسية، هي خطة متكاملة بحيث إن جميع أجزاء هذه الخطة تتناسب مع بعضها البعض. وقد تابع كل من Jauch and Glueck حديثهما عن الاستراتيجية بأنها تعني فن الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة؟ ما الذي تسعى المنظمة القيام به؟ ما هي السلع والخدمات التي توفرها المنظمة؟ ما هو السوق الذي تخدمه المنظمة؟ ما الذي يجب أن تقوم به المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (Jauch & Glueck, 1988).

ويتحدث البعض أن الاستراتيجية هي عملية البناء على موارد وإمكانات المنظمة من أجل خلق فرص جديدة للمنظمة أو الاستفادة من الفرص الحالية. ويمكن أن تتطلب الاستراتيجية تغييرات أساسية في موارد وإمكانات المنظمة، وبالتالي لا يجب النظر إلى الاستراتيجية من خلال درجة تطابق موارد وإمكانات المنظمة الحالية مع الفرص الحالية فقط، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار إلى أي مدى يمكن توفير الموارد والإمكانات اللازمة من أجل تطوير استراتيجية المستقبل (Johnson & Scholes, 1999).

هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية هي: ***الاستراتيجية على مستوى المؤسسة Corporate Strategy***، حيث تتضمن التعريف الشامل لمهمة المنظمة، وتحديد العلاقة بين وحدات العمل المترابطة، وتوزيع الموارد ضمن الأولويات الاستراتيجية. و***الاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل Business Strategy***، وتتضمن جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الوضع التنافسي لكل وحدة عمل Business Unit ضمن القطاع الذي تعمل به. و***الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategy***، حيث تهتم بتطوير الإمكانات الوظيفية اللازمة كالمالية، الموارد البشرية، التوزيع، التسويق، البنية الإدارية، المبيعات وغيرها من الوظائف من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

إذن، ومن خلال النظرة المتكاملة، فإن الاستراتيجية تمثل نموذجًا مهمًا وأساسيًا تسعى من خلاله المنظمة أن تدافع عن وجودها واستمراريتها، وتسهل مواءمتها للبيئة المتغيرة في آن واحد. فالاستراتيجية بمفهومها الواسع تتضمن رسالة المنظمة ورؤاها المستقبلية، ومنتجاتها وأسواقها الحالية والمستقبلية.

الإدارة الاستراتيجية:

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل. فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويأتي مصطلح الإدارة الاستراتيجية بمفهومه الواسع والشامل ليتضمن جميع الأنشطة المتنوعة ذات العلاقة بصياغة وتشكيل وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية. إذن، فالإدارة الاستراتيجية تعنى بتحقيق أهم المهام الموكلة للإدارة والمتضمنة جميع القرارات والأفعال الناتجة من تشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق غاية المنظمة النهائية (Bhattacharya, 1998).

كما يعرّف Glueck الإدارة الاستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" (ياسين، 1998) نقلاً عن (Glueck, 1980) كما عرّفها Higgins بأنها "العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها" (ياسين، 1998) نقلاً عن (Higgins, 1983).

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال ما تواجهه المنظمات حاليًا من تحديات، فبالإضافة إلى التغير المتسارع في بيئة الأعمال، هناك زيادة حادة في المنافسة وخاصة المنافسة العالمية، والتغيير التقني المتسارع، ونقص الموارد الأولية وعناصر المدخلات، والتحول إلى مجتمعات المعرفة. كل هذه التحديات وغيرها أدت إلى زيادة أهمية الإدارة الاستراتيجية من أجل مواكبة البيئة المتغيرة وصياغة خطط استراتيجية ذات كفاءة وبعيدة المدى للتعامل مع المنافسة الحادة، وتطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة، وبرمجة استخدام الموارد المتاحة بطريقة عقلانية واقتصادية لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية (Jauch & Glueck, 1988).

تحوي الإدارة الاستراتيجية أربعة عناصر أساسية هي: التحليل الاستراتيجي، تحديد اتجاه المنظمة، صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية (Johnson & Scholes, 1999). هذه العناصر للإدارة الاستراتيجية تعتبر متكاملة ومتداخلة، فالتغيير الذي يطرأ في أي منها يؤثر على العناصر الأخرى. كما إن عملية الإدارة الاستراتيجية تعتبر عملية مستمرة تتطلب تدفقًا مستمرًا للمعلومات تتم بواسطته مراجعة عناصر هذه العملية وأجراء الخطوات التصحيحية لها (عوض، 1999). كما يجب أن يتبع تنفيذ الاستراتيجية الرقابة والتقييم للنتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية. (Wheelen & Hunger, 1998)..

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية. إذن يجب التفريق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، حيث يركز التخطيط الاستراتيجي على تنمية وتكوين الخطط طويلة الأمد للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية. (Wheelen & Hunger, 1998).

إضافة لما سبق، تحوي الإدارة الاستراتيجية أربعة عناصر أساسية - كما ذكرنا سابقًا - ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد هذه العناصر متمثلاً في صياغة (تشكيل) الاستراتيجية. إذن فالإدارة الاستراتيجية هي أوسع وأشمل من التخطيط الاستراتيجي الذي هو أحد أجزائها، إضافة إلى التطبيق والتقييم، وهي عملية مستمرة ومتواصلة تهدف إلى السيطرة على إدارة المنظمة والتكيف مع البيئة الخارجية.

لقد تناولت أدبيات عديدة مفهوم التخطيط الاستراتيجي. فقد عرّف كل من Johnson & Scholes التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من الإجراءات التحليلية والتقييمية من أجل صياغة الاستراتيجية المرغوبة، إضافة إلى تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الاستراتيجية (Johnson & Scholes, 1999). كما بيّن كل من Daley, Vasu & Weinstein أن عملية التخطيط

الاستراتيجي هي عملية عقلانية توفر للمنظمة خريطة طريق من أجل إشباع المستقبل المخطط لـه. فعمليـة التخطيط الاستراتيجي تسعى إلى تحديد كل من: الأهداف، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج، الموازنات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة. (Daley, Vasu & Weinstein, 2002)..

أدبيات إدارة الموارد البشرية:

تعني إدارة الموارد البشرية – كما عرّفها عقيلي – ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفـراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقـاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم بمجموعة عمل متعاونة متآزرة، كما إنها تبحث في أن توظف شروطًا عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع، وهي تعمل على منح القواعد السليمة لمعاملة العنصر البـشري معاملة إنسانية يحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم يد العون له في حـل مـشكلاته الخاصة والمتعلقة بالعمل (عقيلي، 1987).

تعتبر إدارة الموارد البشرية أنها مجموعة القرارات والأنشطة والبرامج الخاصة بتنظـيم العلاقـة بـين المنظمة والعاملين لديها، من خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات المحـددة والحصول عليها وتوظيفها وتنميتها ورغبتها في البقاء، وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها وتوفير ظـروف عمل مرضية لها ومعاملتها معاملة إنسانية، بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهـداف العـاملين لديها وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لوظائفها المختلفة علـى أداء المنظمـة، حيث تحدث العديد من الباحثين حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، منها دراسات (Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1997; Huang, 2000; Huselid, Jackson & Schuler, 1997).

كما بيّنت العديد من أدبيات عديدة أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على العنصر البشري مـن أجـل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. وقد تم التركيـز علـى نظريـة المـوارد Resource - Based View باعتبارها تفترض أن العنصر البشري يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة إذا ما تمت إدارتـه الإدارة الفعالة أكثر من غيره من موارد المنظمة الأخرى، حيث إنه من الصعب تقليد العنصر البشري من قبل المنافسين (Khatri, 2000; Richard & Johson, 2001, Wright, McMahon & Williams, 1994).

كما تهدف إدارة الموارد البشرية في أنشطتها وممارساتها إلى تكوين وتنمية العنصر البشري والمحافظـة عليه داخل المنظمة، بحيث تساهم في رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية Strategic Human Resource Management:

مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

لقد جاء مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتبني ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الاستراتيجي Strategic Context المحيط بها، حيث يعمل على الأخذ بعين الاعتبار ذلك المزيج من العوامل البيئية سالفة الذكر، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تطوير وتبني نماذج ثقافية وهيكلية جديدة حتى تتكيف مع متطلبات المنافسة ضمن سوق عالمي مرن.

إن عملية الإدارة الاستراتيجية التي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحديد رسالة وغاية ومهمة المنظمة، إضافة إلى تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية – هي من الشروط الأساسية والجوهرية لتبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. (Kane and Palmer, 1995). ونتيجة لهذا التحليل، يتم تحديد استراتيجية وأهداف المنظمة العامة، التي ينبثق عنها الاستراتيجية الوظيفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي من خلالها يمكن تحديد الأنشطة والوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية واللازمة لتحقيق أهدافها.

وقد عرّف Miller مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها "تلك القرارات والأفعال التي تهتم بإدارة الموظفين على جميع المستويات داخل العمل، والتي تتعلق بعملية تنفيذ استراتيجيات العمل الموجّهة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (Chew & Chong, 1999) نقلاً عن (Miller, 1987). أما الباحثان Wright and McMahan، فقد عرّفا استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها "نموذج من أنشطة الموارد البشرية المخططة الذي يسعى إلى زيادة قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها"، وقد بيّن الباحثان بهذا الخصوص أن للمفهوم محددين أساسيين: العمودي والأفقي.

وبالتالي، كما إنه من الضروري ربط ممارسات الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة، فإن هناك حاجة أيضًا لربط ممارسات الموارد البشرية بعضها ببعض استراتيجيًا من أجل التأكد من أن هذه الممارسات تسعى لتحقيق الأهداف نفسها (Wright & McMahan, 1992; Truss & Gratton, 1994).

كما أجمع آخرون أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتضمن تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخليًا والتي تدعم رأس المال البشري – قدرات ومهارات ومعرفة الموظفين مجتمعة – في مساهمته لتحقيق أهداف العمل. (Huselid *et al.* , 1997). نقلاً عن (Baird & Meshoulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995;Schuler & Jackson, 1987).

ويمكن تحديد المتطلبات الأساسية الجوهرية لمفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كالآتي:

1- وجود تخطيط استراتيجي فعّال للمنظمة ككل.

2- مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، واعتبار المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3- تحديد رسالة المنظمة الخاصة بها، إضافة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

4- تحقيق التكامل العمودي لممارسات وسياسات الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

5- توافر وحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية تهدف إلى المساهمة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. (Tompkins, 2002).

ويركز مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ضرورة الربط بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية، من أجل زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة فعاليتها، من خلال التأثير الإيجابي لها على التقليل من تكلفة الموارد البشرية، وتحسين إنتاجية الموظفين وتطوير الموارد البشرية الإدارية، كل ذلك يسهم في تحسين أداء المنظمة ككل (Huang, 2000). بناءً على ما سبق، يمكن القول بأن تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ذو أهمية بالغة تؤدي بالنهاية إلى زيادة فعالية المنظمة وتحسين أدائها.

معيقات تبني النظرة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية:

مع أن العديد من المنظمات تدرك أهمية تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، فإننا نلاحظ عزوف العديد منها للتحول نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ويعزى ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها:

1- عدم وجود إدارة عليا تساند عملية التحول نحو تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث إن عملية التحول هذه تحتاج إلى قائد ذي كفاءة وذي إمكانات عالية، ويؤمن بما يجب القيام به.

2- عدم وجود خطة استراتيجية رسمية للمنظمة ككل، وعدم اهتمام المنظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي لديها.

3- عدم وضوح المهام والأهداف الرئيسة للمنظمة ككل، والتي يمكن الوصول إليها من خلال الخطة الاستراتيجية القائمة للمنظمة.

4- ضعف البناء التنظيمي الفعّال للمنظمة والقادر على أن يحوي عملية التحوّل نحو تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

5- بيئة العمل المتغيرة بشكل متسارع، بحيث لا تجد المنظمة الوقت والموارد والإمكانات لاستثمارها في عملية التحول نحو إدارة موارد بشرية استراتيجية.

6- عدم وضوح الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة في حالة تبنيها لإدارة موارد بشرية استراتيجية.

7- عدم وجود إدارة ذات كفاءة وفعّالة لإدارة الموارد البشرية، وعدم توافر الكفاءات والمؤهلات المناسبة للعاملين في دائرة الموارد البشرية في المنظمة.

8- صعوبة تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية، وعدم توافر نظام معلوماتي فعّال خاص بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

9- ضعف التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية بعضها ببعض، إضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.

10- ضعف قيم الثقافة المؤسسية المنتشرة بالمنظمة والتي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Fisher *et al.*, 1999; Abu-Doleh, 2000؛ النجار، 2001؛ السلمي، 1998).

الدراسات السابقة:

الدراسات الأردنية والعربية:

هدفت دراسة (Abu-Doleh, 2000) إلى تمثيل وجهة نظر مدراء إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن، من خلال مدى ارتباطه مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأهم الفوائد المتوقعة منه، إضافة إلى أهم المعيقات المؤثرة على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بينت النتائج أن الشركات التي لديها تخطيط رسمي للموارد البشرية هي الشركات المالية بنسبة (59%)، بينما الشركات الصناعية نسبتها (45.8%)، أما مجموع الشركات الصناعية والمالية فنسبته (51.2%).

2- بينت النتائج أن (64.7%) من الشركات المالية فيها تخطيط للموارد البشرية يرتبط جزئيًا بالاستراتيجية العامة للشركة، بينما (83.3%) من الشركات الصناعية بينت ذلك. كما بينت النتائج أيضًا أن (35.3%) من الشركات المالية و(16.7) من الشركات الصناعية لديها تخطيط للموارد البشرية يرتبط بالكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

3- دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القطاعين المالي والصناعي فيما يتعلق بوجود تكامل تام بين تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتشير قيم المتوسطات على وجود فروق أن هذه الفروق هي لصالح القطاع المالي.

4- فيما يتعلق بالمعيقات التي تواجه درجة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، فقد بينت النتائج أن الاستجابات للقطاعين فيما يتعلق بثقافة المنظمة، وعدم مساندة الإدارة العليا لأنشطة إدارة الموارد البشرية، وقلة المعلومات المتعلقة بسوق العمالة – هي معيقات ذات أهمية عظيمة على جهود تخطيط الموارد البشرية. كما بينت أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين القطاعين فيما يتعلق بمعيقات نقص كفاءات تخطيط الموارد البشرية، ونقص في التخطيط الاستراتيجي الرسمي، والمستوى المتدني لدائرة إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل المنظمة، وهي لصالح القطاع الصناعي.

أما دراسة (الناطور، 2000) فقد هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني من حيث: طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توافرها، مدى دقتها، مدى استخدامها)، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع العام الأردني.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- كشفت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة.

2- كشفت الدراسة أن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبيًا.

3- هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعيها المادي والمعنوي الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

الدراسات الأجنبية:

تأتي دراسة (Huselid, 1993) لتلقي الضوء على واقع تطبيق ممارسات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في أمريكا ضمن معظم القطاعات، إضافة إلى دراسة أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة. وقد طورت افتراضات تدرس أثر بعض العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الممارسات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها ما يلي:

1- وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمعامل ارتباط (0.43) لدى (α<. 001). كما أن المتوسط الحسابي لتخطيط الموارد البشرية هو (1.72)، و(3.37) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2- إن المنظمات التي تطبق مفهومي تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد أظهرت درجة تقلب منخفضة فيما يتعلق بعدم الاستقرار في عوائد المنظمة وعدم الاستقرار في مستوى التوظيف لديها. وهي أيضًا تحوي مستوى توظيف مرتفع، وإجراءات تخطيط أكثر رسمية وتعقيدًا، ومشاركة أعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتغطية أعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتغطية أعلى للنقابات واستثمارًا أقل بالبحث والتطوير.

أما دراسة (Othman, 1996) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية. كما تمت دراسة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام بعدين أساسيين لقياس درجة التكامل هما: درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي، ودرجة تفويض المسئوليات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- لم تساند الدراسة أيًا من الفرضيات التي تم فحصها، حيث تبين من خلال النتائج عدم وجود علاقة بين استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- عدم وجود تكامل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات التي شملت عينة الدراسة.

3- بينت النتائج أن بعض المتغيرات تؤثر على وجود ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية هي وجود النقابات، وتوافر دائرة خاصة بالموارد البشرية (فوجود دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية يساهم في انخراط إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة)، ملكية الشركة وحجم التوظيف بالمنظمة.

كما جاءت دراسة (Budhwar & Sparrow, 1997) لبيان مدى تكامل ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات والمسئوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة. كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية (العوامل الظرفية مثل عمر المنظمة وحجمها وطبيعتها، سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين) والتي تعمل على تصنيف المنظمات إلى منظمات

ذات درجة عالية من التكامل/ تفويض المسئوليات ومنظمات ذات درجة منخفضة من التكامل/ تفويض المسئوليات. كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد موقع الهند مقارنة مع غيرها من الدول الأوروبية ضمن الشبكة Matrix التي تم تطويرها والخاصة بدرجة التكامل وتفويض المسئوليات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- بينت النتائج وجود درجة تكامل منخفضة جدًا بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، حيث بينت النتائج أن ما نسبته (66.4%) من المنظمات فيها درجة منخفضة من التكامل.

2- بينت الدراسة أن المتغيرات التالية لها الأثر الكبير على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة: تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين بشكل موضوعي، الاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات، مراقبة فورية لفعالية برامج التدريب، توافر استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تركز على التوزيع الفعال للموارد، محاولة اجتذاب خريجين جدد، والبقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.

3- بينت نتائج المقابلات العميقة أنه من المبكر الحديث عن تكامل أنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية في المنظمات في الهند.

كما سعت دراسة (Huselid, et al., 1997) إلى تطوير فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى وجود ممارسات وأنشطة فعّالة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتقنية، وأثر هذه الممارسات الفعّالة على أداء المنظمة. حيث تم قياس أداء المنظمة من خلال الإنتاجية، والتدفق النقدي والقيمة السوقية للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها الآتي:

1- بينت النتائج أن فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية هي أعلى من فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2- هناك ارتباط متوسط بين فعالية إدارة الموارد الاستراتيجية وفعالية إدارة الموارد البشرية التقنية.

3- بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين، والتدفق النقدي والقيمة السوقية (أداء المنظمة). ولكن لم تكن هناك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

وجاءت دراسة (Chew & Chong, 1999) لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الرؤية المستقبلية الاستراتيجية للمنظمة. وقد تمت دراسة أثر بعض العوامل على تنفيذ الرؤية المستقبلية

الاستراتيجية. هذه العوامل هي: نظام الموارد البشرية (ويشمل تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، نظام التعويضات والمكافآت، التدريب والتطوير)، القيادة، الهيكل التنظيمي والولاء للمنظمة. وقد تم بناء ست رؤى استراتيجية مستقبلية يمكن تبنيها من قبل المنظمة، هي: النمو الإقليمي، نمو السوق، الاندماج والتحالفات، الإنتاجية العالية بأقل تكلفة، التركيز على المستهلك، والإبداع.

وقد كان أهم ما توصلت إليه الدراسة: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة تؤثر على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

جاءت دراسة (Khatri, 2000) لتوضح هل يزيد تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من فعالية التنظيم؟ بمعنى آخر، جاءت هذه الدراسة لتوضيح:

1- الربط بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- الأثر الوسيط للاستراتيجية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وبعد فحص الفرضيات، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1- تساند الدراسة بدرجة ضعيفة الفرضية القائلة بأن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف استراتيجية المنظمة.

2- هناك تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، حيث إن لها تأثيرًا قويًا على الربحية أكثر منه على نمو المبيعات والأداء غير المالي.

3- هناك مساندة قوية للفرضية القائلة بأن استراتيجية المنظمة المتبعة هي من أهم العوامل المؤثرة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وتحدثت دراسة (Budhwar, 2000) عن درجة التكامل Integration بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى درجة تفويض المسئوليات Devolvement فيما يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية لمدراء الإدارة الدنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن أكثر من 50% من المنظمات تمارس درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

2- إن ما مجموعه 87.4% من المنظمات فيها خطة مؤسسية استراتيجية، وإن 34.6% تستشير دائرة الموارد البشرية لدى إعداد هذه الخطة.

3- إن ما نسبته 26.4% من عينة الدراسة لا توجد لديها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، بينما 29.4% فيها خطة استراتيجية غير مكتوبة و43.7% فيها خطة مكتوبة.

4- وجود أربعة متغيرات مستقلة تميز بين درجة عالية/ منخفضة من التكامل، هذه المتغيرات هي: تحديد فعالية برامج التدريب مباشرة، الاتصال مع الموظفين من خلال صناديق الاقتراح والمسوحات، استهداف استقطاب طويل الأمد، ومرحلة Turn Around من دورة حياة المنظمة.

واستهدفت دراسة (Li, 2003) واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين هما: قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات. حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الاستراتيجية العامة المتبعة وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتهما مع كل من بيئة المنظمة وأدائها.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- ساندت نتائج الدراسة بعضًا من الافتراضات الأساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

2- بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات.

منهجية الدراسة:

تصميم الدراسة:

تعتمد عمّلية تصميم الدراسة Research Design على هدف الدراسة ومشكلتها، وتستخدم بعض الدراسات الاستكشافية Exploratory Study أسلوب المسح القطاعي Cross Sectional Studies لما يوفره هذا الأسلوب من إمكانية تعميم نتائج الدراسة. وقد تم تطبيق أسلوب المسح القطاعي في هذه الدراسة على قطاع البنوك الأردنية ممثلاً بجميع البنوك الأردنية التجارية والاستثمارية والتي يملكها القطاع الخاص والتي تحوي جهازًا إداريًا مختصًا في إدارة الموارد البشرية العاملة لديها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والتي يبلغ عددها ستة عشر بنكًا، حيث إن جميعها تحوي دائرة خاصة بالموارد البشرية/ شئون الموظفين.

عينة الدراسة:

احتوت عينة الدراسة على الآتي:

1- تم اختيار المسئول الأول عن دائرة الموارد البشرية/ شئون الموظفين العاملين في البنوك الأردنية والبالغ عددهم ستة عشر بنكًا، وبالتالي استهدفت الدراسة جميع المدراء (المسئول الأول) عن دائرة الموارد البشرية/ شئون الموظفين والبالغ عددهم (16) مديرًا.

2- تم اختيار عينة عشوائية من المدراء العاملين في دائرة الموارد البشرية وممن هم دون المسئول الأول عن دائرة الموارد البشرية، والعاملين في البنوك الأردنية.

تم توزيع الاستبانات على جميع البنوك الأردنية البالغ عددها (16) بنكًا، ولكن تم رفض الاستبانة من قبل بنكين لأسباب تتعلق بسرية المعلومات التي تشملها الاستبانة. وبالتالي، اشتملت عينة الدراسة على (14) بنكًا أردنيًا.

طرق جمع البيانات:

عتمدت هذه الدراسة على أسلوبين في جمع البيانات، هما:

أولاً- مصادر ثانوية تتمثل في الكتب والدوريات والوثائق الرسمية وغيرها، إضافة إلى جمع البيانات العامة عن البنوك الأردنية من خلال شبكة الإنترنت ومن خلال الزيارة الشخصية لهذه البنوك للتأكد من صحة ودقة هذه البيانات.

ثانيًا- المصادر الأولية تقوم على جمع البيانات من متابعتها الأولية بواسطة استبانة خاصة طورت خصيصًا لأغراض هذه الدراسة.

الاختبارات الخاصة بأداة القياس:

من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة، تمت مناقشة محتويات الاستبانة مع اثنين من المحكمين المختصين في الموضوع، من أجل التأكد من أن القياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس. وقد تم تجريب الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة Pilot Study بلغت خمسة مدراء، للتعرف على مدى فهم المبحوثين للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، ومن ثم القيام بتعديلها وفقًا لاقتراحاتهم.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha) من أجل الوصول إلى معامل الثبات الكلي للاستبانة، للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة، إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام الأداة نفسها في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى.

وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تبين أن معامل الاتساق الداخلي للاستبانة قد زاد على قيمة (0.70) لجميع المتغيرات التي تقيسها أداة القياس، وهذا يمثل بدوره قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل.

إجراءات تطبيق أداة القياس (الاستبانة):

تم توزيع (16) استبانة على المسئول الأول عن إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية، استرد منها (14) استبانة. ومن ثم توزيع (35) استبانة عشوائيًا على المدراء دون المسئول الأول، والعاملين في دائرة الموارد البشرية/شئون الموظفين، تم استرجاع (26) استبانة منهم، وبالتالي يكون مجموع الاستبانات التي تم استرجاعها (40) استبانة من أصل (51) استبانة تم توزيعها، أي بنسبة استرجاع بلغت (78.4%).

كما تم تبويب وترميز البيانات، ومن ثم إدخالها في جهاز الحاسوب، حيث استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences-SPSS لغرض تحليل البيانات.

مقياس التحليل:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بالدراسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد، وفيما يلي معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي من (1-2)، كان ذلك مؤشرًا على درجة ممارسة ضعيفة أو متدنية.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي من (2.1-3.5)، كان ذلك مؤشرًا على درجة ممارسة متوسطة.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي من (3.51-5)، كان ذلك مؤشرًا على درجة ممارسة عالية

محددات الدراسة:

تمت مواجهة العديد من الصعوبات خلال إنجاز هذه الدراسة كغيرها من الدراسات التي تتطلب جهدًا واسع النطاق من باحثيها. ولكن، تمثلت أهم هذه الصعوبات في اعتماد هذه الدراسة - كدراسة استكشافية وصفية - على اتجاهات المبحوثين، وبالتالي الاعتماد على مدى صدق المبحوثين في الإجابة عن فقرات أداة الدراسة (الاستبانة).

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة عددًا من الأسئلة التي تسعى للإجابة عنها:

السؤال الأول– هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.

فيما يتعلق بآراء المسئولين حول قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي له، بينت النتائج أن (92.5%) من عينة الدراسة أكدت ممارسة البنك لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي نسبة عالية، بينما بينت (52.5%) من الاستجابات أن عملية التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تتم بشكل اعتيادي.

كما بينت نتائج الدراسة أن نسبة معقولة لا تملك خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل بلغت (35%)، بينما بلغت نسبة من يملكون خطة مكتوبة وموثقة (65%).

من خلال النتائج المبينة أعلاه التي توصلت إليها هذه الدراسة نستطيع أن نقول: أن قطاع البنوك الأردنية قادر على تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث إنها تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل كمتطلب أساسي ومهم في الوقت نفسه لتبني النظرة الاستراتيجية لممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بالجهة المسئولة عن صياغة التخطيط الاستراتيجي في البنك، فقد كانت أعلى نسبة للإدارة العليا وبمشاركة إدارة الوحدات الوظيفية، حيث بلغت النسبة (62.5%)، ثم قيام الإدارة العليا بمفردها بعملية التخطيط الاستراتيجي وبنسبة (22.5%)، وأخيرًا وجود لجان استشارية خارجية متخصصة تساعد الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة (15%).

السؤال الثاني– هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها؟.

بينت نتائج الدراسة أن (70%) من عينة الدراسة أكدت قيام البنك بعملية التخطيط للموارد البشرية، بينما عارضت (30%) منها ذلك. كما أن نصف عينة الدراسة، وبما نسبته (50%) لديها خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية وبالنسبة نفسها لا تمتلك خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية.

وبالرجوع إلى دراسة (Abu-Doleh, 2000)، يمكن القول إن نتيجة وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية تتفق مع الدراسة سالفة الذكر والتي بينت أن (59%) من الشركات المالية لديها تخطيط رسمي للموارد البشرية، وإن نسبة من هذه الشركات بلغت (64.7%) تقوم بالتخطيط الاستراتيجي الجزئي أو غير المكتمل للموارد البشرية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Budhwar, 2000) التي أقيمت على القطاع الصناعي في بريطانيا والتي بينت أن (26.4%) لا يوجد لديها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، وأن (43.7%) فيها خطة استراتيجية مكتوبة.

السؤال الثالث– إلى أي مدى يتم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما هي درجة تطبيق وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

بينت استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بممارسة وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية كوظيفة أساسية من الوظائف التي يجب أن تقوم بها دائرة الموارد البشرية أن (57.5%) من عينة الدراسة قد بينت أن تخطيط الموارد البشرية لديها يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.38)، وأن هذه العملية يتم تكييفها على أساس طويل الأمد بدرجة متوسطة بنسبة (50%) وبمتوسط حسابي بلغ (3.03) بدرجة متوسطة أيضًا، كما يظهر في الجدول رقم (1).

أما بالنسبة لقيام قطاع البنوك الأردنية بشكل علمي وموضوعي بالتنبؤ باحتياجاته المستقبلية الكمية والنوعية من الموارد البشرية، فقد بينت الاستجابات أن ما نسبته (50%) من عينة الدراسة قد أظهرت قيام البنك بذلك بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.37). وكما تهتم البنوك بدرجة عالية، باستيعاب البيئة الداخلية الخاصة بالبنك والمؤثرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وبدرجة عالية أيضًا بنسبة بلغت (72.5%) وبمتوسط حسابي (3.72)، كان هناك اهتمام بتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد الغرض من العمالة من حيث النوعية والخبرة المتوافرة بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.45).

ومن الجدير بالذكر، أن نتائج الدراسة قد بينت درجة ممارسة وظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بدرجة متوسطة، حيث بلغ معدل مجموع المتوسطات الحسابية (3.39)، هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الناطور، 2000) والتي أقيمت على القطاع العام الأردني، حيث كانت ممارسة هذا القطاع لتخطيط القوى العاملة لديها بدرجة متوسطة نسبيًا بوسط حسابي (3.10).

ويمكن القول:

إن وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية تحتاج الاهتمام الأكبر والأعظم، حيث تعتبر من الوظائف المهمة والتي تعتمد عليها وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

جدول رقم (1)

استجابة عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقـــــــــرة	قليلـــــة		متوسطـــة		عاليـــــة		وســـط	انحـــراف
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	حسابي	معيـــاري
1- يرتبط تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لديكم بالتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.	12	30	5	12.5	23	57.5	3.38	1.17
2- يتم تكييف عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأمد.	9	22.5	20	50	11	27.5	3.03	0.77
3- يحاول البنك وبشكل علمي وموضوعي التنبؤ باحتياجاته المستقبلية الكمية والنوعية من الموارد البشرية.	6	15	14	35	20	50	3.37	0.87
4- هناك اهتمام باستيعاب البيئة الداخلية الخاصة بالبنك والمؤثرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	3	5 .7	8	20	29	72.5	3.72	0.82
5- يتم تحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد العرض من العمالة من حيث النوعية والخبرة المتوافرة.	4	10	16	40	20	50	3.45	0.75

2- ما هي درجة تطبيق وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار) للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

يبين الجدول رقم (2) استجابة عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التوظيف في قطاع البنوك الأردنية، فيظهر من الجدول أن عملية الاختيار لدى البنوك تستند إلى أسس واضحة ومحددة عند ملء الشواغر بدرجة عالية بنسبة (82.5%)، وبدرجة متوسطة بنسبة (12.5%). كما تقوم البنوك الأردنية باستخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد من أجل مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة بدرجة عالية بنسبة (85%)، وبوسط حسابي عالي بلغ (4)، إضافة إلى كون البنوك تعطي الفرد المؤهل للوظيفة الشاغرة صورة واقعية عن العمل لديها بدرجة عالية بنسبة (77.5%)، وبدرجة متوسطة بلغت (15%).

أما فيما يتعلق بعملية الاستقطاب، فإنه يتم تحديد المعايير الموضوعية للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة الشاغرة لدى التخطيط لعملية الاستقطاب بدرجة عالية وصلت نسبتها (75%) وبوسط حسابي عالٍ (3.78)، كما تسعى عملية الاستقطاب لديهم إلى توفير العدد الكافي من المتقدمين للوظيفة الشاغرة وبأقل تكلفة ممكنة بدرجة عالية أيضًا بلغت نسبتها (70%) من عينة الدراسة وبوسط حسابي عالٍ نسبيًا بلغ (3.70).

أما بالنسبة لتحديد المصدر المناسب لملء الشواغر، أهو خارجي أم داخلي، بحيث يتلاءم مع استراتيجية البنك، فقد بينت نتائج الدراسة أن البنوك تقوم بذلك بدرجة متوسطة بوسط حسابي بلغ (3.22).

وتشير النتائج أيضًا أن ممارسة وظيفة التوظيف التي تشمل عمليتي الاستقطاب والاختيار هي من الوظائف التي تأخذ اهتمامًا عظيمًا في قطاع البنوك الأردنية، حيث تتم ممارستها بدرجة عالية نسبيًا، وقد بلغ مجموع المتوسطات (3.75).

جدول رقم (2)

استجابة عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار) في قطاع البنوك الأردنية

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- يقوم البنك بتحديد المصدر المناسب لملء الشواغر (خارجي أو داخلي) اعتمادًا على ملاءمته لاستراتيجية البنك.	9	22.5	13	32.5	18	45	3.22	1.12
2- تستند عملية الاختيار لديكم على أسس واضحة ومحددة عند ملء الشواغر في البنك.	2	5	5	12.5	33	82.5	3.98	0.83
3- يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	2	5	4	10	34	85	4	0.82
4- يتم إعطاء الفرد المؤهل للوظيفة الشاغرة صورة واقعية عن العمل في البنك.	3	5 .7	6	15	31	77.5	3.85	0.86

تابع جدول رقم (2)

الفقـــــــرة	قليلـــة		متوسطــة		عاليـــة		وســـط	انحـــراف
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	حسابي	معيـــاري
5- يـــتم تحديـــد المعــــايير الموضوعية للمفاضلة بين المتقـــــدمين للوظيفـــــة الـشاغرة عنـد التخطـيط لعملية الاستقطاب.	2	5	8	20	30	75	3.78	0.77
6- تهدف عمليـة الاسـتقطاب لـديكم إلـى تـوفير العـدد الكـافي مـن المتقـدمين الملائمـين لـشغل الوظيفـة وبأقل تكلفة ممكنة.	3	5 .7	9	22.5	28	70	3.70	0.72

3- ما هي درجة تطبيق وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

تشير نتائج الدراسة فيما يتعلق بوظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية في قطـاع البنـوك الأردنيـة أن هذه الوظيفة قد شهدت تقدمًا عظيمًا في هذا القطاع واهتمامًا بها، حيث بينت النتـائج تـوافر بـرامج تدريبيـة رسمية للموظفين في البنوك وبشكل دوري بدرجة عالية بلغت نسبتها (90%) وبوسط حـسابي بلـغ (4.35)، حيث تشرف وحدات التدريب في البنك على الاختيار الدقيق لمواد التدريب ومحتويات البرامج التدريبية التـي تتناسب مع مضمون العمل في البنك بدرجة عالية بنسبة (85%)، إضافة إلى اتباع البنوك إجـراءات محـددة وموضوعية لتقييم فعالية التدريب ومدى نجاحه في تحقيق الأهـداف الموضـوعة لتحقيقهـا بدرجـة عاليـة (70%) ودرجة متوسطة (25%)، كما بين الوسط الحسابي أن ذلك يتم بدرجة عاليـة، حيـث بلغـت قيمتـه (3.78) كما يظهر في الجدول رقم (3).

وفيما يتعلق باعتماد برامج التدريب في البنك على أهداف البنك الاستراتيجية فقد بينت النتائج أن ذلك يـتم بدرجة عالية بوسط حسابي (3.60)، حيث يتم تحديد وتوجيه برامج التدريب على أسـاس فـردي أو جمـاعي اعتمادًا على الهدف الأساسي الذي يسعى البنك لتحقيقه من هذه البرامج بدرجة عالية بنـسبة (65%) ودرجـة متوسطة (25%). لقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية في قطـاع البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية، وقد بلغ معدل مجموع المتوسطات (3.91).

جدول رقم (3)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى ممارسة وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقـــــرة	قليلـــة		متوسـطة		عاليـــة		وسـط	انحراف
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	حسابي	معياري
1- يتوافر في البنوك برامج تدريبية رسمية لموظفيها وبشكل دوري.	0	0	4	10	36	90	4.35	0.66
2- إن أنشطة وبرامج التدريب في البنك تعتمد على أهداف استراتيجية طويلة الأمد.	6	15	9	22.5	25	62.5	3.60	1.06
3- يتم تحديد وتوجيه برامج التدريب على أساس فردي أو جماعي اعتمادًا على الهدف الأساسي الذي يسعى البنك لتحقيقه من خلال هذه البرامج.	4	10	10	25	26	65	3.75	0.90
4- تشرف وحدات التدريب في البنك على الاختيار الدقيق لمواد التدريب ومحتويات البرامج التدريبية والتي تتناسب مع مضمون العمل في البنك.	0	0	6	15	34	85	4.10	0.63
5- يتم اتباع إجراءات محددة وموضوعية لتقييم فعالية التدريب ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف الموضوعة لتحقيقها.	2	5	10	25	28	70	3.78	0.73

4- ما هي درجة تطبيق وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

يشير الجدول (4)، اتجاهات العينة نحو مدى ممارسة وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية. ويظهر من الجدول أن البنك يقوم بتطبيق نظام تقييم الأداء على جميع الموظفين دون تحيز بدرجة عالية بنسبة (72.5%)، حيث يعتمد هذا النظام على معايير موضوعية طويلة الأمد محددة بالوصف الوظيفي بدرجة متوسطة بلغت (47.5%) وبوسط حسابي متوسط (3.40). كما يقوم البنك بتبني نتائج تقييم الأداء للموظفين بدرجة عالية بنسبة (67.5%) من أجل التعرف على نقاط الضعف لديهم ومحاولة تلافيها مستقبلاً، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.88).

وفيما يتعلق بقيام البنك بتقييم الأفراد العاملين لديه بناءً على قدرتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة له، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن (45%) منهم يقومون بذلك بدرجة عالية. كما يتم تحديد نظام تقييم الأداء لدى البنوك على أساس فردي أو جماعي بحيث يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية بدرجة متوسطة، بوسط حسابي بلغ (3.08).

وبشكل عام، بينت قيمة معدل مجموع المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة وظيفة تقييم الأداء لدى قطاع البنوك الأردنية والبالغة (352) أنه يتم ممارستها بدرجة عالية.

جدول رقم (4)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى ممارسة وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- يقوم البنك بتقييم الأفراد العاملين لديه بناءً على قدرتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالبنك.	7	17.5	15	37.5	18	45	3.30	0.97
2- يتم تحديد نظام تقييم الأداء لديكم على أساس فردي أو جماعي بحيث يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للبنك.	11	27.5	13	32.5	16	40	3.08	1.21
3- يعتمد نظام تقييم الأداء في البنك على معايير موضوعية طويلة الأمد محددة بالوصف الوظيفي.	4	10	19	47.5	17	42.5	3.40	0.78
4- يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في البنك على جميع الموظفين دون تحيز.	2	5	9	22.5	29	72.5	3.93	0.92
5- يتبنى البنك نتائج تقييم الأداء للموظفين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً.	1	5 .2	12	30	27	67.5	3.88	0.79

5- ما هي درجة تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟

تشير نتائج الدراسة فيما يتعلق باتجاهات المدراء نحو مدى تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية – إلى أن – البنوك تتبع نظامًا للتعويضات والحوافز واضحًا ومحددًا لموظفيها بدرجة عالية بلغت نسبتها (75%) وبوسط حسابي (3.98)، كما أن (22.5%) من عينة الدراسة قد أكدت ذلك بدرجة متوسطة، كما يظهر في الجدول (5).

كما أظهرت النتائج أن أسس الأجور للموظفين في قطاع البنوك الأردنية يتم تحديدها لدى مقارنتها مع أسس الأجور في المؤسسات الأخرى العاملة بالقطاع نفسه بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.47)، وبدرجة عالية بلغت نسبتها (55%)، وهذا بدوره يعكس اهتمام قطاع البنوك الأردنية بتحقيق العدالة الخارجية فيما يتعلق بتحديد الأجور لديها. أما فيما يتعلق بالعدالة الداخلية بين الموظفين فقد أكدت نتائج الدراسة أن البنوك تركز على العدالة بين الموظفين لديها لدى توزيع المكافآت عليهم بدرجة عالية، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.73).

وقد أشارت النتائج أيضًا إلى أن تصميم هيكل الأجور لدى البنوك يتم بطريقة تعزز وتدعم التوجه طويل الأمد للبنك بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.33). كما بينت النتائج أيضًا أن حوافز الموظفين ترتبط بحاجات العاملين وأدائهم بدرجة عالية بلغت نسبتها (40%).

وبشكل عام، لقد أشارت نتائج الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية يقوم بتطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية لديها بدرجة عالية حيث بلغت قيمة معدل المتوسطات الحسابية (3.54).

جدول رقم (5)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- يتبع البنك نظام تعويضات وحوافز واضحًا ومحددًا لموظفيه.	1	2.5	9	22.5	30	75	3.98	0.77
2- يتم تحديد أساس الأجور للموظفين في البنك لدى مقارنتها مع أسس الأجور في المؤسسات الأخرى العاملة بنفس القطاع.	6	15	12	30	22	55	3.47	0.93
3- يركز البنك على العدالة بين الموظفين لديه لدى توزيع المكافآت عليهم.	2	5	10	25	28	70	3.73	0.78

تابع جدول رقم (5)

الفقـــــــرة	قليلـــــة		متوســـطة		عاليـــة		وســط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
4- يتم تصميم هيكل الأجور بطريقـة تعـزز وتـدعم التوجه طويل الأمد للبنك.	5	12.5	17	42.5	18	45	3.33	0.69
5- تـرتبط وتتعـدد الحـوافز بحاجات العاملين وأدائهم.	8	20	16	40	16	40	3.20	0.85
6- إن نظـام الحـوافز المتبـع في البنك هو نظام معلن لجميـع العـاملين بهـدف زيادة ثقتهم في هذا النظام.	6	15	11	27.5	23	57.5	3.53	0.88

6- ما هي درجة تطبيق وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

تظهر النتائج، كما هو مبين في الجدول رقم (6)، أن البنوك التجارية الأردنية تتبع مـسارًا وظيفيًـا واضحًا للترقيات لديها بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.38). كما أشـارت (47.5%) مـن عينة الدراسة أن عملية تصميم المسار الوظيفي الواضح للموظفين إنما تتم بدرجة عاليـة اعتمـادًا علـى التخصص الوظيفي.

جدول رقم (6)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى ممارسة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقـــــــرة	قليلـــــة		متوسطـــة		عاليـــة		وسـط حسابي	انحـراف معيـاري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- يتبع البنك مسارًا وظيفيًا واضحًا للترقيات لديه.	7	17.5	13	32.5	20	50	3.38	0.84
2- يـتم تـصميم المـسار الـوظيفي الواضـح للموظفين اعتمـادًا علـى التخصص الوظيفي.	7	17.5	14	35	19	47.5	3.27	0.82
3- إن للموظفين فـي بنككم أكثر من موقـع وظيفـي يمكـن فـي المـستقبل ترقيتهم إليه.	11	27.5	8	20	21	52.5	3.25	0.95

جدول رقم (6)

الفقـــــــرة	قليلـــة		متوسطـــة		عاليـــة		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
4- تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المتبعة في البنك في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية الرفيعة.	12	30	10	25	18	45	3.15	0.95
5- يتم عقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الموظفين لتحديد المسار الوظيفي المناسب لهم.	18	45	13	32.5	9	22.5	2.65	0.98

أما فيما يتعلق بتعدد المواقع الوظيفية المختلفة لترقية الموظفين لديها فقد أشارت (52.5%) من عينة الدراسة أن ذلك يتم بدرجة عالية. وقد بينت قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.25) ذلك بدرجة متوسطة.

كما أكدت نسبة (45%) من الاستجابات أن برامج تخطيط المسار الوظيفي المتبعة في البنك تساعد في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الإدارية والقيادية الرفيعة، بينما بينت نسبة معقولة بلغت (30%) ذلك بدرجة قليلة.

وبشكل عام، بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ما قيمته (3.14)، هذا ما يدل على درجة تطبيق متوسطة لهذه الوظيفة.

ويبدو من خلال النتائج أن هذه الوظيفة هي من وظائف إدارة الموارد البشرية التي حظيت بأقل اهتمام مقارنة مع غيرها. ومع ذلك يتم تطبيقها بدرجة متوسطة في قطاع البنوك الأردنية، وهذه نتيجة إيجابية تدعو إلى التفاؤل.

السؤال الرابع- ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.

يبين الجدول رقم (7) استجابة عينة الدراسة نحو قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل. وقد بينت نسبة (50%) من الاستجابات أن صياغة وتنفيذ الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية تتماشى مع استراتيجية البنك العامة بدرجة عالية، وأن ما نسبته (30%) قد بينت ذلك بدرجة متوسطة. وقد أكدت قيمة الوسط الحسابي (3. 4) وجود ذلك بدرجة متوسطة نسبيًا.

كما تجد البنوك الأردنية ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للبنك بدرجة متوسطة، بوسط حسابي (3.24). حيث بينت نسبة (42.5%) ذلك بدرجة عالية، و(35%) من عينة الدراسة قد بينت ذلك بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Huselid, 1993)، التي بينت أن مدى تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعتمد بدرجة عالية على درجة مشاركة وحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (7)

استجابة عينة الدارسة نحو قدرة قطاع البنوك الأردنية

على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- أن صياغة وتنفيذ الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية تتماشى مع استراتيجية البنك العامة.	8	20	12	30	20	50	4 .3	0.93
2- يجد البنك ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للبنك.	9	22.5	14	35	17	42.5	3.25	0.95
3- يتم تحديد مهام دائرة الموارد البشرية من خلال إجراءات التخطيط الرسمية الواضحة للبنك ككل.	5	12.5	15	37.5	20	50	3.53	0.91
4- توجه دائرة إدارة الموارد البشرية في البنك أهدافها نحو مساندة البنك في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.	9	22.5	9	22.5	22	55	3.48	1.01
5- يتوافر لدى دائرة إدارة الموارد البشرية في بنككم وثيقة رسمية لرسالتها وأهدافها الخاصة.	13	32.5	11	27.5	16	40	3.20	1.04
6- تستمد إدارة الموارد البشرية رسالتها وأهدافها من رسالة وأهداف البنك ككل.	10	25	6	15	24	60	3.50	1.04

إضافة لما سبق، توجه دائرة الموارد البشرية في البنك أهدافها نحو مساندة البنك في تحقيق أهدافه الاستراتيجية بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.48)، حيث يتم تحديد مهام دائرة الموارد البشرية من خلال إجراءات التخطيط الرسمية الواضحة للبنك ككل بدرجة عالية، وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.53)، كما أن (40%) من عينة الدراسة قد بينت توافر وثيقة رسمية لرسالة دائرة الموارد البشرية وأهدافها الخاصة بدرجة عالية.

وبشكل عام، بينت نتائج الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه قدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجموع المتوسطات (3.39).

ويظهر من خلال النتائج أعلاه أن نسبة لا بأس بها من البنوك الأردنية لا تمتلك القدرة العالية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل. وهذا يمكن أن يعكس قدرة البنوك الأردنية على تطبيق وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبيًا، كما ظهر في النتائج السابقة، لكن قدرة هذه القطاع لا تزال متوسطة نسبيًا فيما يتعلق بالربط بين هذه الوظائف والتخطيط الاستراتيجي.

هذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Abu-Doleh, 2000) التي بينت أن نسبة عالية بلغت (64.7%) من القطاع المالي الأردني يقوم بالتخطيط الاستراتيجي الجزئي أو غير المكتمل للموارد البشرية. وبالرغم من ذلك يلاحظ وجود إشارة مشجعة لتزايد أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية وربطها مع التخطيط الاستراتيجي في البنوك الأردنية.

لكن تلك النتيجة تتعارض مع دراسة (Budhwar, 2000) التي بينت وجود ممارسة عالية للتكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قطاع الصناعة البريطاني، ودراسة (Othman, 1996) التي بينت نتائجها عدم وجود تكامل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية. يبدو من ذلك وجود عوامل أخرى – تؤثر على قدرة منظمات الأعمال على الربط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية – غير واضحة ويجب التقصي عنها وفحصها.

السؤال الخامس– ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكلّ من وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء للموارد البشرية، التعويضات والحوافز للموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية)؟.

بالنسبة لاتجاهات عينة الدراسة نحو مدى قدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية، فقد بينت نتائج الدراسة أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية التي تم قياسها في هذه الدراسة يتم الربط بينها وبين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل بدرجة متوسطة نسبيًا، كما يظهر في الجدول رقم (8) من قيم الوسط الحسابي.

جدول رقم (8)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية

على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- تخطيط الموارد البشرية.	13	32.5	11	27.5	16	40	3.08	0.94
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار).	7	17.5	18	45	15	37.5	3.17	0.87
3- تدريب وتنمية الموارد البشرية.	7	17.5	16	40	17	42.5	3.20	0.94
4- تقييم الأداء للموارد البشرية.	17	42.5	11	27.5	12	30	2.80	1.04
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية.	18	45	13	32.5	9	22.5	2.70	0.99
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.	21	52.5	9	22.5	10	25	2.57	1.03

يلاحظ من خلال النتائج السابقة أن أعلى درجة ربط مع التخطيط الاستراتيجي كانت لوظيفة التدريب بوسط حسابي (3.20)، بينما جاءت أدنى قيمة لوظيفة التخطيط للمسار الوظيفي بوسط حسابي بلغ (2.57).

ويمكن تفسير هذه النتيجة، حيث اهتم قطاع البنوك خلال السنوات الأخيرة بوظيفة التدريب، وقد تم إعطاؤها الاهتمام الأكبر أكثر من الوظائف الخاصة بدائرة الموارد البشرية. وذلك لما يتطلبه العمل في قطاع البنوك من مهارة ومعرفة ودقة للقيام بهذا العمل بكفاءة عالية، إضافة إلى وجود وحدات تدريب مستقلة تعنى بالقيام بهذه الوظيفة على أكمل وجه.

كما تتفق النتائج السابقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Chew & Chong,1999)، التي بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في دراستهم تؤثر على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

السؤال السادس- ما هي أهم المعيقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من وجهة نظر المسئولين عن إدارة الموارد البشرية فيها؟.

يبين الجدول رقم (9) اتجاهات عينة الدراسة نحو أهم المعيقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (9)

اتجاهات عينة الدراسة نحو معوقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية

الفقــــــــرة	متوسطـــــة		عاليـــــــة		وســــط حسابـــي	انحـــراف معيـــاري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- عدم وجود إدارة عليا مساندة لعملية التحول إلى النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.	22	55	18	45	2.42	0.78
2- عدم وجود خطة استراتيجية رسمية للبنك ككل.	17	42.5	23	57.5	2.58	0.81
3- عدم وضوح المهام والأهداف الرئيسة للبنك حاضرًا ومستقبلاً.	20	50	20	50	2.42	0.84
4- ضعف البناء التنظيمي الفعال للبنك والداعم لإدارة الموارد البشرية.	22	55	18	45	2.47	0.78
5- بيئة العمل المتغيرة بشكل مستمر.	16	41	23	59	2.60	0.84
6- عدم وضوح الفوائد التي يمكن أن يجنيها البنك في حالة تبنيه إدارة استراتيجية للموارد البشرية.	20	50	20	50	2.57	0.90
7- عدم وجود إدارة ذات كفاءة وذات إمكانات عالية لإدارة الموارد البشرية.	26	65	14	35	2.30	0.85
8- عدم ملاءمة مؤهلات وتخصصات العاملين في دائرة الموارد البشرية لطبيعة هذا العمل.	25	62.5	15	37.5	2.20	085
9- محدودية قدرة دائرة الموارد البشرية الوصول إلى خطة البنك الاستراتيجية.	19	47.5	21	52.5	2.47	0.82
10- الموقع المتدني لدائرة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ككل.	21	52.5	19	47.5	2.40	0.90
11- عدم توافر نظام معلومات فعال خاص بوظائف الموارد البشرية.	20	50	20	50	2.55	0.75
12- صعوبة تطوير وتحديث السياسات والإجراءات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية.	12	30.8	27	69.2	2.75	0.87
13- عدم وجود تكامل بين أنشطة دائرة الموارد البشرية بعضها البعض.	20	51.3	19	48.7	2.48	0.75
14- ضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.	18	45	22	55	2.60	0.81
15- ضعف قيم الثقافة المؤسسية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	10	25	30	75	2.82	0.78

وتبين نتائج الدراسة المتعلقة بالمعيقات أن جميعها قد وافق عليها المديرون الذين مثلوا عينة الدراسة بدرجة متوسطة، كما يظهر من قيم الوسط الحسابي لها والتي تراوحت من (2-3)، حيث كانت درجة الموافقة بشكل أكبر للمعيق المتعلق بضعف قيم الثقافة المؤسسية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بوسط حسابي بلغت قيمة (2.82)، وقد كانت نسبة الموافقة (75%)، وقد كانت أقل درجة موافقة لمعيق عدم ملاءمة مؤهلات وتخصصات العاملين في دائرة الموارد البشرية لطبيعة هذا العمل.

وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات الأخرى التي سبقت هذه الدراسة، تتفق هذه النتائج مع دراسة (Abu-Doleh, 2000) فيما يتعلق بأهم المعيقات التالية: بيئة العمل المتغيرة، عدم وجود إدارة ذات كفاءة وذات إمكانات عالية لإدارة الموارد البشرية، عدم وجود خطة استراتيجية رسمية للبنك ككل، محدودية قدرة دائرة الموارد البشرية على الوصول إلى خطة البنك الاستراتيجية، الموقع المتدني لدائرة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ككل. كما بينت هذه الدراسة أن أكبر درجة موافقة كانت لمعيق الثقافة المؤسسية، وهذه النتيجة تتفق أيضًا مع النتيجة التي تم التوصل إليها.

تحليل فرضيات الدراسة واختبارها.

الفرضية الأولى:

تبين قيم (P) والتي تظهر في الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق الوظائف الست المتعلقة بالموارد البشرية.

جدول رقم (10)
نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis)
للفروق لعامل المستوى التعليمي حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

المستوى التعليمي الوظيفة	متوسط الرتب			Chi.sq.	P
	دبلوم كلية مجتمع	الشهادة الجامعية الأولى	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)		
1- تخطيط الموارد البشرية.	21.75	20.74	16.40	0.7742	0.6790
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار).	19.38	21.76	17.40	0.7429	0.6897
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية.	23.38	18.89	21.00	1.1882	0.5521
4- تقييم الأداء للموارد البشرية.	21.42	20.24	19.50	0.1230	0.9404
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية.	18.54	20.07	27.20	2.0311	0.3622
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.	20.96	19.59	23.60	0.5152	0.7729

Significant at $P \leq 0.05$.

أما بالنسبة لعامل المستوى الإداري بدرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، فيبين الجدول رقم (11) قيم (P)، والتي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لدرجة تطبيق هذه الوظائف باستثناء وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية، التي تشير قيم متوسطات الرتب لها أنها تميل نحو الإدارة الوسطى.

جدول رقم (11)

نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis)

للفروق لعامل المستوى الإداري حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

المستوى الإداري الوظيفة	متوسط الرتب			Chi.sq.	P
	إدارة دنيا	إدارة وسطى	إدارة عليا		
1- تخطيط الموارد البشرية.	20.00	20.21	21.55	0.1115	0.9458
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار).	19.44	21.31	19.75	0.2189	0.8963
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية.	16.78	21.12	22.55	1.2981	0.5225
4- تقييم الأداء للموارد البشرية.	15.94	22.00	21.45	1.7951	0.4076
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية.	11.89	23.24	22.50	6.3914	0.0409
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.	14.89	22.79	20.75	2.9083	0.2336

Significant at $P \leq 0.05$.

وقد بينت نتائج اختبار كروسكال ولس للفروق لعامل سنوات الخبرة الإجمالي حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تظهر في الجدول رقم (12)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لوظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية لدى مستوى دلالة (α≤ 0.05)، حيث بلغت قيمة P (0.0269)، وتشير قيم متوسطات الرتب أن هذه الفروق هي لصالح سنوات الخبرة الأعلى (21 سنة فأكثر). بينما لم توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، ولكن تشير قيم متوسطات الرتب بأن هذه الفروق، وإن لم تكن دالة إحصائيًا، فهي تميل لسنوات الخبرة الأعلى.

جدول رقم (12)

نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis)

للفروق لعامل سنوات الخبرة الإجمالي حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

عدد سنوات الخبرة الإجمالي الوظيفة	متوسط الرتب					Chi. Sq.	P
	5-1	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر		
1- تخطيط الموارد البشرية.	18.31	18.58	23.50	17.30	22.38	1.5823	0.8120
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار).	19.69	21.42	12.40	19.50	23.41	3.5618	0.4685
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية.	18.38	14.42	9.40	23.30	26.44	10.9745	0.0269

تابع جدول رقم (12)

عـــدد ســـنوات الخبـــرة الإجمـــالي الوظيفـــة	متوســـط الرتـــب					Chi. Sq.	P
	5-1	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر		
4- تقيـيم الأداء للمـــوارد البـشرية.	20.38	17.17	11.60	16.90	25.72	7.1154	0.1299
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية.	19.75	14.17	14.70	28.80	22.47	6.0590	0.1948
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.	23.06	15.75	11.60	14.20	25.75	9.0374	0.0602

Significant at $P \leq 0.05$.

أما فيما يتعلق بعامل سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، يبين الجدول رقم (13) قيم P التـي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لهذه الوظائف، باستثناء وظيفة تقيـيم الأداء، حيث بلغت قيمة P دالة إحصائيًا (0.0294) وهي تميل لسنوات الخبرة الأعلى (13 سنة فـأكثر). إذن، نصل إلى رفض الفرضية الأولى.

جدول رقم (13)

نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal- Wallis) للفروق لعامل سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

المتغيـر الوظيفـة	متوســـط الرتـــب				Chi.sq.	P
	3 سنوات فأقل	4-7 سنوات	8-12 سنة	13 سنة فأكثر		
1- تخطيـط المـوارد البـشريـة.	19.54	20.10	13.75	25.17	4.0701	0.2540
2- التوظيـف (الاسـتقطاب والاختيـار)	19.38	19.50	15.42	25.00	3.1503	0.3690
3- التدريب وتنمية المـوارد البشريـة	15.46	21.80	16.42	26.50	6.3431	0.0961
4- تقييـم الأداء للمـوارد البـشريـة	15.29	22.60	13.67	27.38	8.9882	0.0294
5- التعويضـات والحوافز للموارد البشرية.	13.83	23.90	24.17	22.50	5.7469	0.1246
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.	19.71	19.25	14.50	25.33	3.8374	0.2796

Significant at $P \leq 0.05$

الفرضية الثانية:

تشير نتائج اختبار مان وتني للفروق لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي حسب درجة ممارسـة وظـائف إدارة الموارد البشرية، والتي تظهر في الجدول رقم (14)، أن هذه الفروق تميل جميعها نحو وجود التخطـيط الاستراتيجي وممارسته في البنك، حسب ما تظهره قيم متوسطات الرتب. لكن هذه الفروق هي دالـة إحـصائيًا لوظائف التدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، ولكنها غير دالـة إحـصائيًا لوظائف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التوظيف، والتعويضات والحوافز.

جدول رقم (14)
نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney)
للفروق لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي حسب درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظيفة	وجود تخطيط استراتيجي		U	P
	قيم متوسط الرتب			
	نعم	لا		
1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	21.34	10.17	24.5	0.1085
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)	21.26	11.17	27.5	0.1470
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية	21.64	6.50	13.50	0.0298
4- تقييم الأداء للموارد البشرية	21.74	5.17	5 .9	0.0176
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية	21.31	10.50	25.5	0.1216
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية	21.64	6.50	13.5	0.0302

Significant at $P \leq 0.05$.

كما يظهر من الجدول رقم (15) قيم متوسطات الرتب لعامل وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل حسب درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، وتميل هذه القيم نحو وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة. حيث إن وظائف إدارة الموارد البشرية تتم ممارستها بدرجة أعلى لدى وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة. بينما تشير قيم P أن هذه الفروق هي دالة إحصائيًا لوظيفة تخطيط الموارد البشرية فقط، حيث بلغت قيمة P (0.0053) بينما لم تكن هذه الفروق دالة إحصائيًا للوظائف الأخرى. إذن يمكن رفض الفرضية الثانية.

جدول رقم (15)
نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للفروق لعامل وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل حسب درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظيفة	وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة		U	P
	قيم متوسط الرتب			
	نعم	لا		
1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	24.25	13.54	84.5	0.0053
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)	22.87	16.11	120.5	0.0786
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية	22.27	17.21	136.0	0.1888
4- تقييم الأداء للموارد البشرية	21.96	17.79	144.0	0.2790
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية	21.52	18.61	155.5	0.4501
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية	22.08	17.57	141.0	0.2427

Significant at $P \leq 0.05$

الفرضية الثالثة:

لقد بينت نتائج الدراسة، كما هو مبين في الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 005) لعامل توافر التخطيط الاستراتيجي للبنك حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، حيث بلغت قيمة P (00166)، كما بينت قيم متوسطات الرتب أن هذه الفروق تميل لصالح توافر التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (16)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للفروق لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

الممارسة		متوسط الرتب	U	P
وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل	نعم	21.76	0.9	0.0166
	لا	5.00		

Significant at $P \leq 0.05$.

أما فيما يتعلق بعامل وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل، فقد بينت نتائج الدراسة، وكما يظهر في الجدول رقم (17)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) لعامل وجود خطة استراتيجية على قدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، حيث كانت قيمة P (0.0378) ؛ كما أن قيم متوسطات الرتب تميل لصالح وجود هذه الخطة في البنك.

جدول رقم (17)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للفروق لعامل وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

الممارسة		متوسط الرتب	U	P
وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل	نعم	23.31	0 109	00378
	لا	15.29		

ويمكن القول إن هذه النتيجة كانت متوقعة، فكما تحدثنا سابقًا في أدبيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة تنبثق من خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، وهذه بدورها تنبثق من خطة استراتيجية للمنظمة ككل والتي تتم صياغتها من عملية التخطيط الاستراتيجي.

إذ لا بد من وجود عملية تخطيط استراتيجي وخطة استراتيجية موثقة ومكتوبة حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تتكامل استراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Li, 2003; Abu-Doleh, 2000)، إذن يمكن قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة:

تشير نتائج اختبار كورسكال ولس للفروق لعامل المستوى التعليمي حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك، من خلال قيم متوسطات الرتب التي تميل لصالح حاملي الشهادة الجامعية الأولى ومن خلال قيمة P إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة P (0.9489). إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعامل المستوى الإداري، حيث بلغت قيمة P (0.0694)، كما لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية لعامل سنوات الخبرة الإجمالي على درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة P (0.5028).

ومع أن الفروق تميل لصالح أعلى سنوات خبرة (13 سنة فأكثر) لعامل سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، حسب ما أظهرته قيم متوسطات الرتب، إلى أن هذه الفروق غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة P (0.0509).

إذن يمكن رفض الفرضية الرابعة التي تفترض وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين من جهة والمتمثلة في المستوى التعليمي، والمستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

الفرضية الخامسة:

يبين الجدول رقم (18) قدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية. وتشير النتائج أن قدرة البنك على الربط هي بدرجة أعلى في البنوك التي تمارس التخطيط الاستراتيجي. ونستطيع أن نرى أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية التالية: تخطيط الموارد البشرية بمستوى ارتباط ($\alpha \leq 0.05$)، التوظيف والتدريب وتنمية الموارد البشرية وتقييم الأداء، لصالح المنظمات التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (18)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي حسب قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية

الوظيفة	قيمة متوسط الرتب		U	P
	نعم	لا		
1- تخطيط الموارد البشرية	21.55	7.50	16.5	0.0348
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)	21.85	3.83	5 .5	0.0058
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية	21.54	7.67	17.0	0.0342
4- تقييم الأداء للموارد البشرية	21.73	5.33	10.0	0.0151
5- التعويضات والحوافز	21.11	13.00	33.0	0.2269
6- تخطيط المسار الوظيفي	21.31	10.50	25.5	0.1078

ولكن هذه الفروق غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وكل من وظيفتي التعويضات والحوافز للموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

أما فيما يتعلق بمتغير قيام البنوك بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تبين النتائج من خلال الجدول رقم (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجميع الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهي: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي لصالح البنوك التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. حيث تميل جميع متوسطات الرتب نحو وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في البنك.

هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات الخاصة بمفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث تنبثق وظائف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المتعددة من الاستراتيجية الخاصة بها والتي تمت صياغتها من خلال عملية تخطيط استراتيجي خاصة بإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann Whitney) للفروق لعامل وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية حسب قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية

الوظيفة	قيمة متوسط الرتب		U	P
	نعم	لا		
1- تخطيط الموارد البشرية	23.79	12.83	76.0	0.0042
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)	24.52	11.13	55.5	0.0004
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية	24.23	11.79	63.5	0.0010
4- تقييم الأداء للموارد البشرية	24.93	10.79	44.0	0.0001
5- التعويضات والحوافز	24.20	11.88	64.5	0.0014
6- تخطيط المسار الوظيفي	24.73	10.63	49.5	0.0003

Significant at P ≤ 0.05.

كما يشير الجدول رقم (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) فيما يتعلق بقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وجميع وظائف إدارة الموارد البشرية، لصالح البنوك التي تحوي خطة موثقة ومكتوبة لإدارة الموارد البشرية. إذن يمكن قبول الفرضية الخامسة.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann Whitney) للفروق لعامل وجود خطة استراتيجية موثقة للموارد البشرية حسب قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية

الوظيفة	قيمة متوسط الرتب		U	P
	نعم	لا		
1- تخطيط الموارد البشرية	27.35	13.65	63.0	0.0001
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)	27.27	13.73	64.5	0.0001
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية	27.13	13.88	67.5	0.0001
4- تقييم الأداء للموارد البشرية	28.15	12.85	47.0	0.0000
5- التعويضات والحوافز	26.73	14.27	75.5	0.0004
6- تخطيط المسار الوظيفي	27.88	13.13	52.5	0.0000

النتائـــج والتوصيـــات

أهم نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة والتي تهدف إلى تحديد واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية إلى العديد من النتائج، هذه النتائج تتمثل بما يلي:

1- يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، بنسبة بلغت (92.5%)، كما تتم عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك بشكل اعتيادي في البنوك الأردنية، بنسبة بلغت (52.5%). بينما بينت نسبة معقولة بلغت (35%) أن البنوك الأردنية لا تمتلك خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل.

2- يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها بنسبة (70%)، كما أشارت نصف عينة الدراسة إلى وجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية، وبنسبة (50%).

3- يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبيًا.

4- بينت نتائج الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، حيث بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات (3.39).

5- أظهرت نتائج الدراسة وجود عملية ربط بدرجة متوسطة نسبيًا بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية.

6- تشير نتائج الدراسة المتعلقة بالمعيقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى أن جميع المعيقات التي تم قياسها في الدراسة قد وافقت عليها عينة الدراسة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات بين (2-3).

7- بينت نتائج الدراسة، بخصوص الفرضية الأولى، عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية) من جهة، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، وقد تم رفض الفرضية الأولى.

8- بينت نتائج الدراسة بخصوص الفرضية الثانية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي حسب درجة تطبيق وظائف كل من التدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي. لكنها غير دالة إحصائيًا لوظائف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التوظيف (الاستقطاب والاختيار)، والتعويضات والحوافز. إضافة إلى وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعامل وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة حسب درجة ممارسة وظيفة تخطيط الموارد البشرية فقط. لذلك نرفض الفرضية الثانية.

9- أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل، وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك) من جهة، وقدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى، وأن هذه الفروق تميل لصالح وجود المتغيرات التنظيمية. إذن نقبل الفرضية الثالثة.

10- تم رفض الفرضية الرابعة التي تفترض وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية) من جهة، ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

11- قبول الفرضية الخامسة التي بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل، وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية ووظائفها، ووجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية) من جهة، ومدى قدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

أهم ما أوصت به الدراسة:

يوصي الباحثان بالمقترحات التالية، والمستخلصة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1- ضرورة أن تعي وتدرك البنوك الأردنية أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تبنيها بالشكل الذي يضمن قدرة هذه البنوك على تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة.

2- ضرورة أن تعي البنوك الأردنية أهمية الموارد البشرية لديها كموارد استثمارية وليس كعوامل إنتاجية، من خلال توافر أجهزة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وأهمية وجود وحدة خاصة بها تعني بإدارة هذه الموارد ووظائفها المتعددة وأن تكون لهذه الوحدة الموقع المناسب لها ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ككل. إضافة إلى إعطاء المسئول الأول عن هذه الوحدة تلك الصلاحية التي تمكنه من إدارة هذه الموارد بفعالية.

3- قيام جميع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، انطلاقًا من الإيمان العميق بأهمية هذه العملية، بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

4- توصي الباحثة بضرورة اهتمام قطاع البنوك الأردنية بشكل عام، والوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لديه على وجه الخصوص بضرورة تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض.

5- على البنوك الأردنية أن تقوم بدراسة لأهم المعيقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والعمل على تفاديها مستقبلاً. إضافة إلى سد الفجوة في أدبيات الإدارة العربية والأردنية، والمتمثلة بالأبحاث والدراسات النظرية والميدانية في مجال إدارة الموارد البشرية ووظائفها بشكل عام، وخصوصًا فيما يتعلق بمجال التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- حسن، رواية. 1999. *إدارة الموارد البشرية*. الأسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- خليل، نبيل. 1994. *التخطيط الاستراتيجي*. الأسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد؛ وعادل صالح. 2002. *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*". إربد (الأردن): عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. 1998. *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر. 1987. *إدارة الأفــراد*، حلب: جامعة حلب.
- عوض، محمد. 1999. *الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية*. الأسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الناطور، محمد. 2000. "تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- النجار، فايز. 2001. "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظـــة إربـــد"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ياسين، سعد. 1998. *الإدارة الاستراتيجيـــة*. عمان: دار اليازوري للنشر.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Abu-Doleh, J. 2000. "Human Resource Planning in Jordan: A Challenge for the Next Millennium", ***Middle East Business Review***, Vol. 4, No. 1, PP. 57-68.
- Baired, L. and I. Meshoulam. 1988. "Managing Two Fits of Strategic Human Resource" Management, ***Academy of Management Review***, Vol. 13, PP. 116-128.
- Becker, B. and B. Gerhart. 1996. "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", ***Academy of Management Journal***, Vol. 39, PP. 779-801.
- Budhuar, P. S., and P. R. Sparrow. 1997. "Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India, The International", ***Journal of Human Resource Management***, Vol. 8, No. 4, August, PP. 476-494.
- Bhattacharya, S. C., 1998. ***Strategic Management: Concepts and Cases***. New Delhi: Wheeler Publishing.
- Chew, I. K., & P. Chong. 1999. "Effects of Strategic Human Resource Management on strategic Vision", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 10, No. 6, PP. 1031-1045.

- Daley, D.; M. L. Vasue and M. B. Weinstein. 2002. "Strategic Human Resource Management: Perceptions among North Carolina County Social Service Professionals", ***Public Personnel Management***, Vol. 31, No. 3, PP. 359-375.

- Delery, J. E. and H. Doty. 1996. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", ***Academy of Management Journal***, Vol. 39, No. 4, PP. 802-835.

- Denisi, A. S. and R. W. Griffin. 2001. ***Human Resource Management***. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Fisher. C. D.; L. F. Schoenfeldt and J. B. Shaw. 1999. ***Human Resource Management***. 4th ed., Boston, New York: Houghton Mifflin Company.

- Huang, T. C. 2000. "Are Human Resource Practices of Effective Firms Distinctly Different Form Those of Poorly Performing Ones? Evidence from Taiwanese Enterprises", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 11, No. 2, PP. 436-451.

- Huselid, M. A. 1993. "The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management", ***Human Resource Planning***, Vol. 16, No. 3, PP. 35-51.

- Huselid, M. A.; S. E. Jackson and R. S. Schuler. 1997. "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", ***Academy of Management Journal***, Vol. 40, No. 1, PP. 171-188.

- Jackson, S. and R. Schuler. 1995. "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", ***Annual Review of Psychology***, Vol. 46, PP. 237-264.

- Jauch, L. R.; and W. F. Glueck. 1988. ***Strategic Management and Business Policy***, 3rd ed. , McGraw-Hill Book Company.

- Johnson, G.; and K. Scholes. 1999. ***Exploring Corporate Strategy***, 5th ed., Prentice Hall Pub.

- Kane, B. and I. Palmer. 1995. "Strategic HRM or Managing the Employment Relationship", ***International Journal of Manpower***, Vol. 16, No. 5/6, PP. 6-21.

- Khatri, N. 2000 "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A study of Companies in Singapore", ***International Journal Of Human Resource Management***, Vol. 11, No. 2, PP. 336-365.

- Li, J. 2003. "Strategic Human Resource Management and MNEs' Performance in China", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 14, No. 2, PP. 157-173.

- Othman, R. B. 1996. "Strategic HRM: Evidence from the Irish Food Industry", ***Personnel Review***, Vol. 25, No. 1, PP. 40-58.

- Richard, O. C. and B.N. Johnson. 2001. "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 12, No. 2, PP. 299-310.

- Tompksins, J. 2002. "Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues", ***Public Personnel Management***, Vol. 31, No. 1, Spring, PP. 95-110.

- Truss. C. and L. Gratton. 1994. "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach", ***The International Journal of Human Resource Management***, Vol. 5, No. 3, PP. 663-686.

- Wheelen, T. L.; and J. D. Hunger. 1998. ***Strategic Management and Business Policy***, 6th ed., Addison Wesley Longman, Inc.

- Wright, P. M.; G.C. McMahan; and A. McWilliams. 1994. "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, PP. 301-326.

The Reality of Strategic Human Resource Management Functions in Jordanian Banking Sector

Jamal Abu Doleh
Associate Professor
Business Administration Dept.,
Yarmouk University.

Shatha Obeidat
Lecturer
Business Administration Dept.,
Yarmouk University

Abstract

This study aimed at exploring the status of human resources management activities and functions among Jordanian Banking sector with respect of the extent to which Jordanian banks are involved in the strategic planning for the banks as a whole, for human resource management, the degree to which those functions are applied, the banks ability to connect between its strategic planning and the human resources management and its different functions, as well as, studies the most significant barriers facing Jordanian bank as they try to adopt the strategic perspective regarding the human resources management and its different functions.

Through a set of hypothesis, the study also aimed at identifying some of the influencing factors upon the implementation of the strategic human resources functions by studying the effect of the relationship between some of the demographic characteristics of banks managers and the banks organizational characteristics.

Managers working at the human resources management at Jordanian Banking sector comprise (51) questionnaires were distributed on a randomly selected sample of which (40) questionnaires, were returned with (78.4%) response rate.

The major findings of the study were:

First- Jordanian banking sector undertakes the strategic planning process for the bank as a whole, with (92.5%), where as a reasonable percentage (35%) reported the non existence of a written and documented strategic plan for the bank.

Second- Jordanian Banking sector performs the Strategic Planning for human resources management and functions with (70%), where as half of the subject reported the existence of a written and documented plan for the human resources management.

Third- Jordanian banking sector implements human resources activities and functions to a relatively high degree.

Fourth- The study revealed that Jordanian banking sector has a moderate ability in connecting between the human resources management with the overal strategic planning, as well as a relatively moderate ability in connecting its strategic planning with the human resources functions.

Fifth- There was a statistically significant correlation at ($\alpha \leq 0.05$) between some organizational variables from one part and the banks ability in connecting between human resources management and the strategic planning from the other.

Finally- The study concludes with a set of recommendations based on the study findings.

دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني: دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار*

د. فهمي خليفة صالح الفهداوي

أستاذ الإدارة العامة المساعد

قسم الإدارة العامة - كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الأنبار - العراق

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني، لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار العراقية، وقد طور الباحث استبانة مكونه من (35) فقرة، لغرض قياس المتغيرات والأبعاد، على مقياس ليكرت - Likert ذي الخمسة أوزان. وتم وضع أربعة أسئلة وخمس فرضيات، كآليات لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، وجرى اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها (218) مستجيبًا يُمثلون نسبة (27%) من أصل المجتمع الكلي للدراسة. واستخدمت الدراسة رزمة الحاسوب(SPSS.12) بالإضافة إلى بعض التقنيات الإحصائية الوصفية والتحليلية، لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتأكد صدق محتوى الاستبانة بواسطة المُحكّمين والخبراء اعتمادًا على معامل ثبات (كرونباخ ألفا Chronbach Alpha) (0.89).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- إنّ تصورات المبحوثين إزاء المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، قد جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط نسبته (2.11).

2- إنّ تصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع (المسار المهني)، جاءت بدرجة متوسطة بنسبة (2.66).

3- ثمة علاقة ارتباط بدلالة إحصائية، طبقًا إلى (بيرسون - Paerson) بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بنسبة مرتفعة بلغت (0.554).

وقدّمت الدراسة توصيات مستقبلية منها:

1- تفعيل دور الهوية التنظيمية من قبل الجامعات لغرض دعم سلوك أعضاء هيئة التدريس عبر حوارات الشفافية والاستماع إلى الآراء بصورة دورية مستمرة.

2- بشكل إيجابي ينعكس على دعم العملية التعليمية .. يجب تكريس الاهتمام المادي والمعنوي من قبل الجامعات تجاه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

3- قيام المؤسسات التعليمية بنشر ودعم القيم الإيجابية مثل: الاهتمام بالأعضاء والعدالة، والثقة، والقيم الاجتماعية، لغرض تحقيق الفاعلية الجامعية، وبلورة قيمها في أداء أعضاء الجامعة.

---

* تم تسلم البحث في يونيو 2006، وقُبل النشر في أغسطس 2006.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

1- المقدّمـــة:

تواجه المنظمات الإدارية العامة والمؤسسات الحكومية في العراق، من جرّاء الظروف غيـر الطبيعيـة المحيطة بها، أزمة حقيقية في إثبات الهوية التنظيمية التي تشتمل عليها رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وما يـرتبط برمزها ومكانتها في المجتمع والحياة والبيئة العامة.

ويُعدّ موضوع "الهوية التنظيمية" Organizational Identity واحدًا من الموضوعات التنظيمية الحديثـة، التي فرضت مبررات الاهتمام بها بقوة، حسبما تقتضيه آليات التطوير الحديث للمنظمات المعاصرة، حيث بالقدر الذي يتضمن فيه هذا الموضوع أبعادًا متعددة من القيم والأخلاقيات، فإنه من جانب آخر يتـضمن بُعـدًا منطقيـا مكثفًا، يجيب عن التساؤلات الإنسانية والعقلانية التي يطرحها جميع المواطنين المرتبطين بالمنظمـات والـدوائر الحكومية العامة، وبما يؤدي أو يفضي إلى معرفة الذات والنشاط والغاية والجدوى، بكل مـا يتعلـق بمخرجـات السلوك والثمرات والنتائج المترتبة عن تفاعل أعضاء المنظمات، مع محيطهم الفعلي القريب من إدراكهم.

وهذا يعني أن الهوية التنظيمية تتجسد ضمن مفاهيم أو موضوعات متعددة، سياسية أو اجتماعية أو قانونية، تعكس المضامين النفسية والثقافية في ترجمة العلاقة النظامية أو الانسجام المؤسسي بين الفرد أو المجتمـع مـن جهة، والمنظمات والدوائر الحكومية التي يتعامل معها ذلك الفرد أو المجتمع من جهة أخرى، كما تعكس حقيقـة الغايات أو الأهداف المتوخاة لكل جهة من هذه الجهات ذات العلاقة بمفهوم المصلحة العامة ومضامينها.

وثمة دور ملاحظ للهوية التنظيمية في التخطيط وتحليل المسار المهني أو الوظيفي لكل عضو من أعضاء المنظمة، بحيث يصبح بمقدور هذا العضو أن يقف عند مهاراته ومواهبه وطاقاته ودوافعه وقيمـه، ويتعـرف على طموحاته وسعيه والفرص المتاحة له في حياته الإدارية والمهنية والوظيفية، التي تُمكّنه من رسـم دلالـة مستقبلية لأهدافه في الحياة بشكل متواصل.

وهذا يعني أن "المسار المهني" Career Path، يُمثل انعكاسًا ناجمًا عن بلورة أو تطور الهوية التنظيمية، التي يعيشها الموظف الإداري العام ويشعر بها، خلال مسيرته الإدارية أو الوظيفية، بالشكل الذي يكـون فيـه المسار المهني مرتبطًا في نسبته ومستواه التقييمي، مع درجة الارتباط الحاصلة بين الفرد والمنظمة، من خلال مؤشرات الهوية التنظيمية والآثار المتولدة عنها.

وعليه فهذه الدراسة تهتم بالتعرّف على العلاقة بين الهوية التنظيمية والمسار المهني، الذي يختطـه الموظـف العام في حياته المهنية والوظيفية، وبالأخص عضو هيئة التدريس في الجامعات العراقية بشكل عام، وجامعة الأنبـار على وجه الخصوص، بما من شأنه الوقوف عند النتائج المترتبة عن تحليل أبعـاد تلـك العلاقـة، إزاء التحـولات الوظيفية والمستقبلية للمسار المهني للتدريسيين في جامعة الأنبار، التي تعيش اليوم واقعًا بيئيا متأزمًا، فرضته حالـة الاحتلال الأجنبي للعراق، وقد انعكست آثاره على عموم الإدارات والمؤسسات الحكومية العامة فيه على حدّ سواء.

2- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة، من خلال ارتباطها بأهمية معرفة الذات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأعضاء العاملين فيها. حيث إن افتراضات العلاقة بين الفرد والمنظمة تنوعت مسلماتها النظرية والتطبيقية بين افتراضات التصادم أو افتراضات التلاحم، مما يترتب عنها حاجه فعلية لتحليل السلوك التنظيمي، في سبيل التحقق والفهم لماهية الحياة التنظيمية للمنظمة، فضلاً عن الحياة الوظيفية لأعضائها.

وقد أعطى ذلك لموضوع الهوية التنظيمية والتعرف على دورها المحتمل في المسار المهني، حضورًا ملحًا يتضمن تحديد مؤشرات السلوك الفعلي القائم في المنظمة الإدارية، وبالتالي يضمن للمعنيين والمسئولين الكيفية التطويرية التي يمكن اتباعها في تصحيح وتطوير المنظمة والعلاقات التنظيمية والإدارية القائمة فيها.

فأهمية هذه الدراسة تتوافق مع متطلبات حاجة مؤسسة، كجامعة الأنبار التي تناولتها الدراسة، وبلورة الخصائص التنظيمية الراسخة، التي تكفل للجامعة ظهور إدارة وقيادة متسمة بالفاعلية والحضور ومرتبطة بالقيم والأخلاقيات والتطوير في بيئتها الداخلية وفي تفاعلاتها مع البيئة المجتمعية المحيطة، كمطلب إصلاحي مهم تقتضيه المرحلة الراهنة.

3- أهداف الدراسة:

تتوخى هذه الدراسة تحقيق الأهداف الأساسية الآتية:

أ- الوقوف عند الأهمية التي تتضمنها المتغيرات أو الأبعاد المرتبطة بالهوية التنظيمية والمسار المهني، من خلال وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية كمبحوثين فاعلين، ضمن الواقع الجامعي العراقي.

ب- التعرّف على مستويات العلاقة بين الهوية التنظيمية والمسار المهني، وبيان التأثيرات المتولدة عن تلك المستويات في العلاقة.

ج- تقديم توصيات مستقبلية مناسبة، بهدف تحسين الواقع التنظيمي للمؤسسة الجامعية، ودعمه بأطر الهوية التنظيمية الفاعلة، وإبراز دورها وتأثيراتها الإيجابية، في المسار المهني للعناصر التدريسية العاملة فيها.

4- مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة، من خلال الوضع المؤسسي المتدهور الذي يعيشه العراق عمومًا، ومحافظة الأنبار خصوصًا، تحت ظروف غير طبيعية فرضتها قوى الاحتلال الأجنبي، والتي عكست أوضاعا عصيبة، وولّدت آثارًا تخلّفية – سلبية، وأفرزت حالات متعددة من الضعف التنظيمي المتمثلة بانخفاض الروح المعنوية وغياب

الدافعية، وشعور أعضاء المنظمة بالاغتراب، فضلاً عن انسحاب الكفاءات العلمية، وفقدان المصداقية عن الإدارة العليا، وزيادة الفساد ومقاومة التغيير، وبروز جماعات المصالح المتضاربة، وهذه كلها أسباب ومشكلات جعلت من جامعة الأنبار، مؤسسة إدارية عامة فاقدة لرسالتها العلمية ولهويتها التنظيمية في نفوس أعضائها العاملين فيها، وتعاني في الوقت ذاته من قطيعة مع البيئة والمجتمع المحيط بها، مما يجعلها حقًا في مواجهة أزمة بقاء أو وجود.

كما وإن جامعة الأنبار يُستشعرُ فيها اليوم، ذلك الغياب الواضح لحالة الانتماء والالتزام التنظيمي، من قبل أعضاء الهيئة التدريسية حيال الكيان التنظيمي والقيادي للجامعة، إذ إن العلاقات الرسمية آخذة للنمط التقليدي الرتيب، بعيدًا عن الحيوية والفاعلية والتميز في الجهد والأداء، فضلاً عن انعدام الشفافية والعدالة في القرارات والإجراءات، وهذه المظاهر صارت مثار جدل المنتسبين والمعنيين بإصلاح الوضع الجامعي، الذي أضحى وسطه قاحلاً خاليًا من الحراك الأكاديمي الفاعل، ومن الأنشطة العلمية والبحثية المطلوبة، مما دفع ذلك بالباحث نحو تسليط الضوء على تلك المشكلات الجوهرية، عبر موضوع هذه الدراسة، الذي يشتمل قياس دور الهوية التنظيمية وتأثيرها المحتمل في المسار المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، من منطلق تحليلي وميداني.

5- أسئلة الدراسة:

سوف تحاول هذه الدراسة بلوغ غاياتها، من خلال الإجابة عن الأسئلة الأساسية الآتية:

1- ما الأهمية النسبية للهوية التنظيمية كمتغير مستقل، وللمسار المهني كمتغير تابع، بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الأنبار؟

2- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية للأبعاد التابعة (التأهيل، الإبداع، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الأنبار؟

3- هل ثمة علاقة ارتباطية إحصائية دالة عند مستوى دلالة ($a = 0.01$) بين الهوية التنظيمية والمسار المهني بصورة مجتمعية أو بصورة بُعدية منفردة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، لدور الهوية التنظيمية في المسار المهني، تُعزى للمتغير الوسيط بعوامله النوعية (النوع الإنساني، النوع الاجتماعي، نوع العمل، الشهادة العلمية، اللقب العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)؟

6- فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على تبنّي خمس فرضيات رئيسة،طبقًا لأسلوب (فرض النفي والفرض البديل - Null and Alternate Hypotheses) أي إن فرض النفي (Ho) يعني عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية "Significant" بين قطبين أو متغيرين محددين، وبالتالي فإن هذه العلاقة مساوية لقيمة الصفر، أما

الفرض البديل (H) فيعني عكس فرض النفي، ليُشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قطبين أو متغيرين محددين، وبالتالي هناك فروق في العلاقة ليست مساوية لقيمة الصفر.

وقد جاء اعتماد هذه الدراسة على هذا الأسلوب في صياغة الفرضيات، توخيًا في الحياد وعدم التحيز، حيث يتم الفرض ابتداء بعدم وجود العلاقة ريثما يتم إثبات وجود العلاقة، أو لا يتم إثبات وجودها، من خلال الاختبار العملي، بحيث يُصار إلى الأخذ بالفرض البديل عند إثبات وجود علاقة، أو الأخذ بفرض النفي عند عدم إثبات وجود تلك العلاقة، طبقًا لوجهة نظر (Sekaran ،2000: 110) ضمن كتابه "طرق البحث في الإدارة"، وأيضا وجهة نظر (Leedy and Ormrod, 2001: 60 - 61) ضمن كتابه "البحث التطبيقي"، وحسبما تؤكد عليه أيضًا تقنيات علم الإحصاء في تحليل البيانات الكمّية.

وعلى هذا الأساس العلمي، تمّت صياغة فرضيات هذه الدراسة، طبقًا لمنطق فرضيات النفي، بحيث يتم الأخذ بها عندما لا يُفصح الاختبار الإحصائي عن وجود علاقة بين المتغيرين المطلوبين، وبالعكس سوف يتم الأخذ بفرضيات الإثبات البديلة، التي تُقرّ بوجود العلاقة بين المتغيرين المطلوبين، وهذه الفرضيات على النحو الآتي:

1- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين المتغير التابع (المسار المهني).

2- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (التأهيل).

3- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (الإبداع).

4- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (الاستقلالية).

5- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (الأمن الوظيفي).

ثانيًا- الإطار النظري للدراسة:

1- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

اهتمت المنظمات المعاصرة بموضوع الهوية التنظيمية مؤخرًا،خلال منتصف أعوام الثمانينيات من القرن المنصرم، لأن ذلك يُشكّل مطلبًا أصيلاً في خلق النجاح المتواصل نحو تحقيق فاعلية أنشطتها وبلوغ غاياتها وأهدافها.

ونتيجة لذلك الاهتمام المتزايد، قدم المعنيون من علماء وباحثين، تعريفات متنوعة لمفهوم الهوية التنظيمية، طبقًا للتوجه الفكري والغاية التطويرية التي ينشدها كل رأي أو باحث، حيث يشير المفهوم إلى تحديد معنى الكيانات التنظيمية القائمة بوصفها فردًا أو جماعة أو منظمة، ثم تحديد موقع أي منها بالنسبة للكيانات الأخرى في البيئة التي تتفاعل معها والتعرف على ذواتها بناء على ذلك (رشيد، 2003: 5).

فقد تم تعريف الهوية التنظيمية انطلاقا من نظرية الهوية الاجتماعية الداعية إلى فهم وتحليل وتفسير السلوك الإنساني في الكيانات الاجتماعية، حيث إن الناس في الغالب، هم أعضاء في منظمات يعملون فيها، بالشكل الذي يجعل من الهوية التنظيمية حلقة وصل نفسية واجتماعية تجمع ما بين الأفراد ومنظماتهم العاملين فيها. (Finkelstein et. al, 2001: 378).

فالهوية التنظيمية تُمثل خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها، والتي تتضمن أهدافها الجوهرية، وبالشكل الذي يتجسد ضمن اعتقادات أعضائها والعاملين فيها بكل وضوح واستيعاب. (Albert et. al, 2000: 13).

كما تُعرّف الهوية التنظيمية – أيضًا – بأنها ذلك العنصر أو المكون الذي يشير إلى السلوك الجماعي، والذي من خلاله يُعبّرُ أعضاء المنظمة عن علاقتهم بخصائص المنظمة الأساسية وأبعادها كالقيم والمعتقدات والمبادئ والقيادة وما يشكل معنىً لأولئك الأعضاء (رشيد، 2003: 29).

وتُعّرف الهوية التنظيمية كذلك، بأنها ذلك الشعور الذاتي المتولد عند عضو المنظمة بالاندماج والتوحد مع منظمته التي يعمل فيها. (Mael and Ashforth, 2001: 197).

وعليه فقد حرصت المنظمات على تجاوز حالات الوقوع بالاغتراب التنظيمي أو العزلة التنظيمية، من خلال التحصن بامتلاك المنظور الاستراتيجي في وضع الأهداف ورسم السياسات المستقبلية، حيث سعت إلى تحفيز العاملين فيها، لكي يكونوا جزءًا من رؤيتها ورسالتها في الحياة، بالشكل الذي يجعل من الهوية التنظيمية للمنظمات مصدرًا أساسيا في الإدارة والنظرة التخطيطية، وكأنها برنامج شمولي يرتبط بالخدمات والمنتجات والمخرجات، كما يرتبط بالبيئة المحيطة، وبمختلف وسائل الاتصال والسلوكيات داخل المنظمات وخارجها. (Olins, 1995: 3).

وترتب عن ذلك حصول القناعة لدى الفكر الإداري بالمضمون الفلسفي الذي يرتكز عليه بناء الهوية التنظيمية في المنظمة من خلال: (Dutton et. al, 1994: 240).

أ- سريان هوية المنظمة دون غيرها بالنسبة لعضو المنظمة.

ب- سريان خصائص المنظمة، بوصفها مؤشرًا اجتماعيًا للتعبير عن السمات والخصائص الذاتية لعضو المنظمة.

ج- استجماع مختلف الخصائص التنظيمية والفردية، ضمن إطار متفاعل يتمثل بالهوية التنظيمية.

وأصبح مفهوم الهوية التنظيمية مفيدًا ضمن قضايا الإدارة والتنظيم، ويتوافق مع الأغراض السياسية ودفع نشاط المنظمات وتعزيز قدرتها على بلورة تطلعات جديدة، ويسهم في التدريب الفاعل وفي تغيير الثقافة، ويفضي إلى جعل جميع الفاعلين مرئيين بالمنظمة ومعروفين ضمن المواقع الإدارية لدى جميع العناصر والمستويات الأدنى. (Markwich and Fill, 1997: 296 -297).

وحظّي موضوع الهوية التنظيمية بالقيمة المركزية بالنسبة للمنظمة، من حيث إن الهوية التنظيمية تقدم معيارًا معلومًا حول تقييم بقاء الأعضاء في المنظمة، وما الجدوى من بقائهم فيها عبر السنوات، وبالتالي توضح التفسيرات المطلوبة إزاء موضوعات أخرى ذات علاقة بالهوية التنظيمية، مثل الرضا الوظيفي، الولاء، التنظيمية، الإنجازية. (Van Rekom, 1997: 412).

كما إن للهوية التنظيمية مجموعة فوائد مهمة للمنظمة، تتمثل بحيوية التحفيز نحو الأداء، وتحقيق تكاملية الولاء والالتزام التنظيمي، والعمل على بلورة ما يعرف بالمواطنة التنظيمية وبسلوكيات الدور الإضافي. (Dessler, 1999: 58 -59).

أما بخصوص الدور المؤثر للهوية التنظيمية في المنظمة من خلال أعضائها، فإنه يشمل المسار المهني لكل عضو في المنظمة، عن طريق المؤشرات التنظيمية الآتية: (Johnso et. al, 1999: 160).

أ- تحديد رؤية الأعضاء حيال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة.

ب- تحديد البناء التنظيمي وهيكل المنظمة، من خلال ما يدركه أعضاء المنظمة من وظائف المنظمة في التوجيه والاتصالات.

ج- تحديد طبيعة العلاقات الوثيقة بالمجالات الاجتماعية للمنظمة.

ولقد تعمّقت الدراسات التي تناولت الهوية التنظيمية نظرًا لأهميتها، وتعاملت معها من خلال منظورين هما (Kirikidou and Millward, 2000: 50 -51):

الأول- خارجي: ويتضمن الإجابة عن السؤال: (مَن نحنُ.؟).

الثاني- داخلي: ويتضمن التعرف على قيم المنظمة وسماتها وخصائصها.

وبالإضافة إلى التمييز بين مفهوم "الهوية الفعلية" و"الهوية المثالية"، وكيفية إحلال التكاملية بين هذين المفهومين،عند بناء الهوية التنظيمية لدى أعضاء المنظمة، فقد غدا للهوية التنظيمية أهمية مرتبطة بالحياة الوظيفية والمسار المهني للموظف في منظمتهِ الإدارية، من خلال بعض المعطيات الأساسية مثل: دعم الموظف لذاتهِ واحترامهِ لنفسهِ، وبلوغه لدرجة من الارتقاء فوق اعتبارات الذات، واكتسابه لصفة مميزة للحياة، وتزايد مستوى الأمل والطموح الإداري لديه، ثم إحساسه بدرجة واضحة من الانتماء والإخلاص للمنظمة. (Mael and Ashforth, 2001: 198-200).

ثم توسّعت الدراسات وتنوعت مداخلها، وبالأخص الدراسات الأجنبية التي دأبت على تحليل الهوية التنظيمية، ومعرفة علاقاتها وتأثيراتها في المسار المهني لأعضاء المنظمة، في حين لاحظ الباحث ندرة مثل هذه الدراسات في البيئة العربية والإسلامية، وفي المنظمات الإدارية والتعليمية على وجه الخصوص.

فقد خلصت دراسة (Fiol and Huff,1992: 270)، إلى أن كفاءة عضو هيئة التدريس الجامعي في أدائه، تتزايد فاعليتها طالما تزايد شعوره بالهوية التنظيمية، التي ينجم عنها تطابق في الأهداف بين الأعضاء والجامعة.

وتوصلت دراسة (Ryff and Keyes, 1995: 720 -722)، إلى أن شعور عضو هيئة التدريس الجامعي بالأمان خلال مساره الوظيفي، سوف يحفزه للارتقاء وتعزيز مكانته الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

وأوضحت دراسة (Pratt and Foreman, 2000: 141-143)، أن الهوية التنظيمية ذات تأثير عالي المستوى في السلوك الإنساني لأعضاء المنظمة، وبالمقابل فإن السلوك الإنساني للأعضاء، يؤثر على الهوية التنظيمية بشكل واضح، وهذا يعتمد على مفهوم التعلّم التنظيمي.

ودللت دراسة (Woods and Jeffry, 2002: 89) على أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة السابقة والخدمة التعليمية، يمتلكون قدرة عالية جدًا على المعرفة بهويتهم الذاتية وحقيقة واجباتهم المهنية، بأكثر من الأعضاء الجدد الذين ليس لهم خدمة تعليمية سابقة.

وبطريقة مماثلة توصلت دراسة (Schrodt, 2002: 189 -190) إلى وجود علاقة إيجابية تصاعدية، بين تزايد مدة خدمة الأعضاء في منظماتهم، وارتفاع مستوى إحساسهم بعمق الهوية التنظيمية التي تربطهم مع منظماتهم.

وقدمت دراسة (رشيد، 2003: 3) اختبارات حول مفهوم الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في السعودية، وأظهرت الدراسة قوة التماثل التنظيمي في الأهداف لدى الأعضاء، فضلاً عن تزايد مستوى التماثل بزيادة عدد سنوات الخبرة.

وأفادت دراسة (القرالة، 2005: ج) في أثناء اختبارها لأثر المشاركة (المرغوبة والمُدركة) في التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، بأن مستويات المشاركة المرغوبة كانت مرتفعة، بالقياس مع مستوى المشاركة المدركة التي جاءت متوسطة، وأن تصورات المبحوثين إزاء التماثل التنظيمي جاءت مرتفعة وبدلالة إحصائية واضحة.

2- التعريفات الإجرائية للدراسة:

لقد أوضح (فرنش، وجوينر، 2000: 370-371)، جوهر العلاقة المهمة بين المضامين التي تُسهم في بلورة الهوية التنظيمية، وبين المضامين التي تُسهم بدورها في بلورة المسار المهني، حيث أكدا في هذا الصدد، أن المسار المهني يكون من جرّاء مجموعة مثبتات، تُمثل نسق المواهب والدوافع والقيم التي يراها عضو المنظمة في نفسه وذاته، والتي تُدمج ضمن مساره المهني كوحدة متجمعة، تعكس حقيقة تصوراته وتقييماته وأهدافه في الحياة على وجه العموم، وذلك طبقًا للأبعاد التي قامت عليها مرتكزات المسار المهني أصلاً، والتي أخذت بها هذه الدراسة، واعتمدتها مرتكزًا تحليليًا عند بناء وصياغة التعريفات الإجرائية، وما قد تنطوي عليه من الدلائل والسلوكيات، وبالأخص في ذلك ما يتعلق بأبعاد المسار المهني: التأهيل، والإبداع، والاستقلالية، والأمن الوظيفي.

وتوضح الدراسة المضامين القيمية والسلوكية التي تتضمنها التعريفات الإجرائية المُتبناة، بوصفها متغيرات وأبعادًا أساسية، جرى تبنّيها وانتقائها واعتمادها وتكييفها ومقايستها،عبر حزمة الآراء والطروحات الفكرية والبحثية التي وقف عندها الباحث، عقب توكيد مقاربتها وجدوى تفعيلها وتشغيلها، من حيث كونها مجموعة مفاهيم تنطوي على روابط تبادلية في العلاقة والأثر، بين منظومة قيمية محتملة ومقاربة أدائية على الفعل، الذي يتيح للباحث إمكانية تقييمه وقياسه، ضمن بيئة الجامعة والوسط التدريسي للمبحوثين فيها، وهذه التعريفات على النحو الآتي:

1- **(المتغير المستقل) الهوية التنظيمية Organizational Identity:** وتعني: درجة التوافق الحاصلة عند العضو في المنظمة حيال منظمته التي يعمل فيها، على صعيد الأهداف والقيم والسلوكيات. (Vaughn, 1997: 120).

2- **(المتغير التابع) المسار المهني Career Path:** ويعني: درجة المواقع الإدارية والمناصب التي شغلها وتحمّل مسئولياتها العضو في المنظمة، عبر مسيرته المهنية، وحظي من جرّائها على الترقيات المناسبة، وعلى ما يُحقق له أهدافه العامة في الحياة. (Coburn, 1998: 8)، ويشتمل هذا المتغير على **أربعة أبعاد تابعة** وهي:

أ- **(البُعد التابع) التأهيل Qualify:** يعني: درجة المؤهلات الوظيفية أو التقنية التي يحتكم إليها العضو في المنظمة، والتي تمنحه استمرارية التواصل في أداء عمله والارتقاء إلى تولي المسئوليات الأعلى. (فرنش، وجونير، 2000: 371).

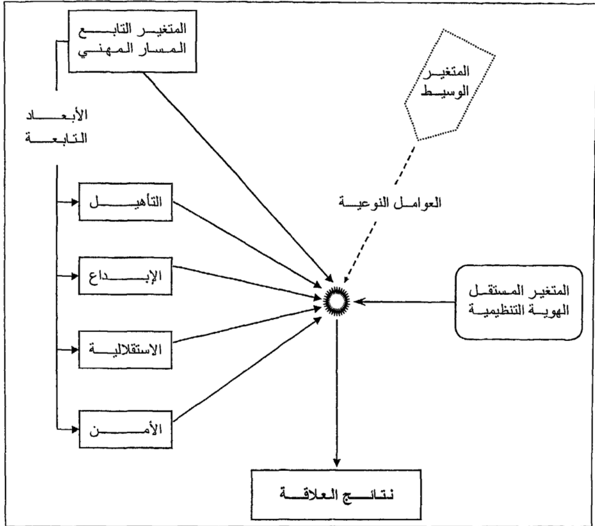
ب- **(البُعد التابع) الإبداع Innovation:** يعني: درجة تنفيذ الأفكار الريادية والأساليب الخلاقة الجديدة، لتطوير بيئة العمل والأداء،في سبيل تحسين مستوى النتائج، ورفد احتياجات الطاقات بكل ما يلزم من وسائل وأدوات محققة لحالة التميز لدى الأعضاء. (Schermerhorn, 2001: 379).

ج- **(البُعد التابع) الاستقلالية Independence:** يعني: درجة الخصوصية والشعور بالتمكين، ضمن أجواء العمل للعضو بالمنظمة، وتبيح له ممارسة مهامه بحرية نابعة من دراية وخبرة، خلال أوقات العمل المعلومة والضوابط المعمول بها. (Schein, 1980: 84).

د- **(البُعد التابع) الأمن الوظيفي Functional Security:** يعني درجة شعور عضو المنظمة بالاطمئنان على حقوقه الوظيفية والمستقبلية، من جرّاء استمراره في عمله والموقع الذي يشغله، وبما يتيح له الاستقرار والتواصل في انتمائه للمنظمة. (Beardwell and Holden, 2001: 284).

3- النموذج الافتراضي للدراسة:

في ضوء الأطر القيمية والمعطيات السلوكية للتعريفات الإجرائية، الواردة ضمن هذه الدراسة، يُمكن أن نستدل على "الهيكلية الأسلوبية" للعمل، التي نهجها الباحث في تحليل ومعالجة تفاعل العلاقة بين المتغيرات والأبعاد المراد اختبارها وتحليلها، وذلك من خلال تحديد المتغير المستقل (كليًا) والمتغير التابع (بجميع أبعاده)، فضلا عن المتغير الوسيط (بعوامله النوعية) طبقًا للنموذج الافتراضي المقترح، كما هو موضح أدناه:



النموذج الافتراضي المقترح: يوضح متغيرات الدراسة (تصميم الباحث).

ثالثًا- الإطار المنهجي للدراسة:

1- منهجية الدراسة:

استوعبت الدراسة الطريقة والإجراءات العلمية، النظرية والتطبيقية في جمع المعلومات وتحليل معطياتها. بحيث تمّ الاعتماد على منهجية البحث الوصفي، الذي يأخذ بإمكانية إجراء المسح المكتبي للمعلومات النظرية والسوابق التجريبية المماثلة لهذه الدراسة، لغرض بلورة وبناء الإطار النظري والدراسات السابقة.

كما الاعتماد على منهجية البحث الميداني الذي يأخذ بإمكانية إجراء المسح الاستطلاعي في جمع البيانات والمعلومات، من خلال استبانة أعدها الباحث خصيصًا لما تسعى إليه الدراسة، وبالتالي تحليلها اعتمادًا على أساليب الإحصاء الوصفي المناسبة لمحاور الأسئلة والفرضيات.

2- مجتمع الدراسة والعينة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار – العراق – بمختلف درجاتهم ورتبهم العلمية ومسمياتهم الوظيفية، والبالغ تعدادهم الإجمالي (797) عضوًا، ضمن رئاسة الجامعة واثنتي عشرة كلية، بحسب إحصائية شهر نيسان (أبريل) 2006، للشئون المالية والإدارية والقانونية في الجامعة.

وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ قوامها (270) عضوًا، وقد وزعت الاستبانة الاختبارية على العينة، وتم استبعاد (52) استبانة، لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لتصبح العينة (218) عضوًا، بما يُشكّل نسبة (27%) من أصل مجتمع الدراسة الكلي، ويتوافق بذات الوقت مع الجدول الإرشادي لأحجام المعاينة في المجتمعات المتجانسة، حسبما وُضع من قبل المختصين بأحجام العينات. (Sekaran, 2000: 295).

3- أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة باستبانة (ملحق 1) متكيفة مع الواقع البيئي والاجتماعي والقيمي، لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، حيث تمت صياغة الفقرات في الاستبانة، من قبل الباحث، عقب استقراء الخلفيات النظرية والأدبيات الفكرية والسلوكية التي تناولت الأبعاد ذات العلاقة، فضلاً عن الوقوف عند الأدوات المماثلة التي تضمنتها الدراسات السابقة في هذا الخصوص.

وفيما يأتي توضيح لمكونات أداة الدراسة:

المكون الأول- يتضمن معلومات حول خصائص العينة في إطار المتغير الوسيط بعوامله النوعية.

المكون الثاني- يتضمن (35) فقرة لغرض قياس تفاعل المتغيرين والأبعاد المشتملة، وحسبما يأتي:

- الفقرات (1- 15) وتقيس المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، والتي تم استقراؤها من دراسة (Ashforth and Mael, 1995: 60 -62).
- الفقرات (16- 35) وتقيس المتغير التابع (المسار المهني)، والتي تم استقراؤها من دراسة (Naumann and et. al, 1998: 356-359)، وقد اشتملت هذه الفقرات على أربعة أبعاد تابعة وهي:
- الفقرات (16- 20) وتقيس البعد التابع (التأهيل)، وقد استخلصت مضامينها من خلال الطروحات التي قدمها (Bernardin and Russell,1993: 13).
- الفقرات (21- 25) وتقيس البعد التابع (الإبداع)، وقد اشتقت مدلولاتها من دراسة (Cottrill, 1998: 48).
- الفقرات (26 – 30) وتقيس البعد التابع (الاستقلالية)، وقد تم بناء معالمها، من خلال السياقات التي قدّمها (سي، وآخرون، 1997: 169- 174).
- الفقرات (31- 35) وتقيس البعد التابع (الأمن الوظيفي)، وجرى استقاؤها من الطروحات الفكرية التي قدمها (Chatterjee,1995: 220).

4- صدق أداة الدراسة وثباتها:

لقد عرض الباحث الاستبانة على ستة مُحكّمين من أعضاء الهيئة التدريسية المختصين بحقل الإدارة العامة، فضلا عن حقلي علمي الاجتماع والتربية، لغرض تحكيم فقراتها، والتيقُن من صدق المحتوى Content Validity، وقد أجازها المحكّمون وأُجريت عليها التعديلات المقترحة المطلوبة، كما تعززت حالة الصدق هذه من خلال إجراء دراسة أولية اختباريه على عينة مؤلفة من (40) عضوًا من مجتمع الدراسة، حيث تمت استجابتهم حيال الفقرات، وعبّر المستجيبون عن فهمهم للفقرات وعن وضوحها، وكذلك اختبار قدرة الاستبانة على تمثيلها للتعريفات الإجرائية أو ما يُعرف (صلاحية المفهوم - Construct Validity)، طبقًا لمقياس (كيدر وجد - Kidder and Judd)، بالإضافة إلى اختبارها من خلال مقياس (صلاحية المعيار - Criterion - Related Validity)، لغرض التأكد من فاعلية استجابة فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع وبحسب أبعاده التابعة، ومن قدرتها (التزامنية والتنبؤية- Concurrent & Predictive) في تمييز التغيرات المتوقع حدوثها لدى تعامل المبحوثين معها، وقد أظهرت تلك الاختبارات، مؤشرات إيجابية لصلاحية أداة الدراسة.

وفيما يختص بثبات الدراسة، فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي - Cronbachs Coefficient Alpha for Internal Consistency، والذي جاءت قيمته مرتفعة ويُعتدّ بها في مثل هذه الدراسة وحسبما يأتي:

أ- قيمة الثبات الكلي لعموم الاستبانة = (ألفا a = 0.89).

ب- قيمة الثبات للمتغير المستقل (الهوية التنظيمية) = (ألفا a = 0.82).

ج- قيمة الثبات للمتغير التابع (المسار المهني) = (ألفا a = 0.80).

5- المقاييس الإحصائية للدراسة:

استفادت الدراسة من رزمة الحاسوب الإحصائي (SPSS. 12)، بالإضافة إلى استعانتها ببعض المقاييس المتعلقة بالاستبانة، مثل مقياس (ليكرت Likert) الخماسي لقياس الإجابة عن الفقرات، ومقياس (كيدر وجد - Kidder and Judd) لغرض قياس صلاحية المفاهيم أو التعريفات الإجرائية المعتمدة، ثم مقياس (صلاحية المعيار - Criterion - Related Validity) لقياس حدوث التغير المتوقّع حصوله في المتغير التابع وأبعاده، وإلى جانب ذلك هناك المقاييس والطرق الإحصائية الأخرى الآتية:

أ- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) لمعرفة خصائص العينة في إطار العوامل النوعية، والأهمية في ضوء النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات والأبعاد وسلم الترتيب التنازلي حيالها.

ب- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearsons Correlation Matrix) لمعرفة درجات العلاقة الارتباطية بين المستقل والتابع من المتغيرات والأبعاد التي اشتملت عليها الدراسة.

ج- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على فروق المتغير الوسيط في العوامل النوعية للمبحوثين في نظرتهم إلى دور المتغير المستقل في المتغير التابع.

د- اختبار شيفيه (Scheffe Test) لغرض إجراء المقارنات البُعدية للمتغير الوسيط بين فئات العوامل النوعية للمبحوثين في نظرتهم إلى دور المتغير المستقل في المتغير التابع.

هـ- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance of the Regression Line) للتأكد من صلاحية النماذج الفرضية المعتمدة في الدراسة.

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضيات حول دور المتغير المستقل في المتغير التابع وأبعاده.

رابعًا- التحليل الإحصائي للجانب الميداني للدراسة:

1- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

الخصائص النوعية لعينة الدراسة

العوامل	الفئات	العدد	النسبة
النوع الإنساني	ذكر	199	%91
	أنثى	19	%9
النوع الاجتماعي	متزوج	147	%68
	أعزب	71	%32
نوع العمل	نظري	144	%66
	عملي	74	%34
الشهادة العلمية	دكتوراه	145	%62
	ماجستير	83	%38
اللقب العلمي	أستاذ	3	%2
	أستاذ مساعد	101	%46
	مدرس	87	%40
	مدرس مساعد	27	%12

تابع جدول رقم (1)

العوامل	الفئات	العدد	النسبة
المُسمى الوظيفي	عميد	5	%2
	معاون عميد	8	%4
	رئيس قسم	22	%10
	تدريسي	183	%84
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	42	%19
	من 6 - 10 سنوات	84	%39
	11 سنة فأكثر	92	%42
العمر	30 سنة فأقل	13	%6
	من31 - 40 سنة	76	%35
	41 سنة فأكثر	129	%59
المجموع الكلي للعينة		218	%100

تحليل معطيات الجدول:

يعكس الجدول رقم (1) الخصائص النوعية للمبحوثين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار، من زاوية واقعية تجسد لطبيعة البيئة والمجتمع المحلي والقيم السائدة عبر ذلك، حيث جاءت فئة الذكور تفوق فئة الإناث بعشرة أمثالها تقريبًا، كما إن فئة المتزوج تتجاوز فئة الأعزب تقريبًا.

وكذلك الحال مع نوع العمل، الذي جاء لصالح العمل النظري، لكون الجامعة – في تشكيل كلياتها وبناء أقسامها العلمية – يغلب عليها الطابع الإنساني والتركيز على العلوم النظرية، بأكثر من العلوم التطبيقية والتقنية، نظرًا لقلة الموارد البشرية والتخصصية وضعف الإمكانيات المادية المساعدة.

وأيضا الشهادة العلمية التي جاءت لصالح فئة الدكتوراه نظرًا لقدم نشأة الجامعة نسبيًا منذ عام 1987، وبالتالي من الطبيعي أن ينظم إليها حملة شهادات الدكتوراه، أو تتوافر فيها الفرصة لمواصلة الدراسة بالنسبة للتدريسيين من حملة الشهادات الأقل، وهذا ينطبق على اللقب العلمي لفئة أستاذ مساعد، من حيث التفسير والتبرير، ولكن لا ينطبق على فئة أستاذ، حيث إن جامعة الأنبار تُوصف بأنها جامعة طاردة وغير مؤثرة، وإن الاهتمام العلمي فيها يشوبه الضعف والغياب، وإن جهود البحث العلمي ذات طبيعة تقليدية ونمطية، فضلاً عن ضعف المستوى العلمي لدى عضو هيئة التدريس، إذ لا يزيد عدد الذين في مرتبة أستاذ عن (11) عضوًا في وقتنا الحالي في عموم الجامعة، وغالبًا فإن عمداء الكليات حاليا لا يحملون مرتبة الأستاذية.

وفيما يختص بعامل المُسمى الوظيفي فقد جاءت الفئات بنسب واقعية تعبر عن الوضع التنظيمي للجامعة ذات المحدودية في أنشطتها العلمية والتدريسية.

أما عامل سنوات الخبرة فجاء لصالح فئة (11 سنة فأكثر) وتفسير ذلك راجع إلى أن المسار الوظيفي لعضو هيئة التدريس في جامعة الأنبار، ما هو إلا محصلة للمسيرة المهنية لشخصية الإنسان (المُعلم) الذي تدرّج ليصبح عضوًا في الجامعة، وهذا التفسير ينطبق على عامل العمر، فضلاً عن أن طبيعة العمل الجامعي، تقتضي استقطاب المؤهلين وذوي الخبرة التعليمية، ممن تجاوزت أعمارهم – في الغالب – الأربعين عامًا.

2- الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن سؤال (1)- ما الأهمية النسبية للهوية التنظيمية كمتغير مستقل، وللمسار المهني كمتغير تابع، بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الأنبار؟

جدول رقم (2)

الأهمية النسبية للمتغيرين المستقل والتابع

رقم الفقرات في الاستبانة	الدليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المتوسط*
1 - 15	المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)	217	080	2	منخفض
16 - 35	المتغير التابع (المسار المهني)	259	062	1	متوسط

– دلالة المقياس من (1) درجة إلى (5) درجات: أي أن (2.49 فأدنى) منخفض، وإن (2.50–3.49) متوسط، وإن (3.50 فأعلى) مرتفع.

تحليل معطيات الجدول:

ينضح من الجدول رقم (2) أن المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، قد عكس انخفاضًا في درجة تأييد المبحوثين، في ضوء قيمة الوسط الحسابي الإجمالي للمتغير والبالغ قدره (2.17). مما يعني أن المبحوثين يعانون من حالة فقدان واستشعار للهوية التنظيمية الجامعية، وهي مغيبة في الوسط التعليمي، بسبب السياسات التقليدية المنكفئة على ذاتها والتي تعم الأجواء العامة في الجامعة، دون أن تنهض قيادة تحويلية جديدة بسياسات حيوية للتحول والتغيير نحو استعادة الثقة بالهوية التنظيمية عند الأعضاء التدريسيين في الجامعة.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع (المسار المهني)، فإن وسطه الحسابي الإجمالي قد جاء بدرجة متوسطة مقدارها (2.59) كمحصلة تراكمية لوجهات نظر المبحوثين وتراثية مسيرتهم المهنية، على أقل تقدير من الناحية العلمية والتعليمية ذات القيم الأدبية والاعتبارية، قبل القيم المادية والاقتصادية.

الإجابة عن سؤال (2)- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية للأبعاد التابعة (التأهيل، الإبداع، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الأنبار؟

جدول رقم (3)

الترتيب التنازلي والأهمية النسبية للأبعاد التابعة

رقم الفقرات في الاستبانة	الدليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المتوسط*
20 - 16	البُعد التابع (التأهيل)	355	066	1	مرتفع
25 - 21	البُعد التابع (الإبداع)	209	093	4	منخفض
30 - 26	البُعد التابع (الاستقلالية)	266	074	2	متوسط
35 - 31	البُعد التابع (الأمن الوظيفي)	240	083	3	منخفض

– دلالة المقياس من (1) درجة إلى (5) درجات: أي أن (2.49 فأدنى) منخفض وإن (2.50–3.49) متوسط، وإن (3.50 فأعلى) مرتفع.

تحليل معطيات الجدول:

تشير معطيات الجدول (3) إلى أن البُعد التابع (التأهيل) قد حاز على قيمة وسطية مرتفعة بلغت (3.55) قياسًا مع الأبعاد التابعة الأخرى المتوسطة والمنخفضة، وتفسير ذلك يرجع لكون هذا البُعد يرتبط بنظرة المبحوث وتقييمه لقدراته الشخصية ومهاراته الذاتية، بخلاف الأبعاد التابعة الأخرى التي جاءت بأوساط حسابية منخفضة كالبُعدين (الإبداع، والأمن الوظيفي) أو متوسطة كبُعد (الاستقلالية)، والتي تعتمد في تقييمها على المعطيات المادية والسياسات والقرارات التي تتبناها الجامعة باتجاه أعضاء الهيئة التدريسية، الذين يشعرون بضعف المنجزات الإبداعية وبضعف الأمن الوظيفي، إلى جانب شعورهم بتوسط بُعد الاستقلالية نسبيًا في حياتهم العملية، مما يعكس حالة تخلّفية في الأداء الجامعي لجامعة الأنبار بناءً على تلك المؤشرات.

الإجابة عن سؤال (3)- هل ثمة علاقة ارتباطية إحصائية دالة عند مستوى دلالة (a=001) بين الهوية التنظيمية والمسار المهني بصورة مجتمعة أو بُعدية منفردة؟

جدول رقم (4)

معاملات بيرسون Pearson للعلاقة الارتباطية

المتغير المستقل / الأبعاد التابعة	التأهيل	الإبداع	الاستقلالية	الأمن الوظيفي	إجمالي العلاقة
الهوية التنظيمية	*0525	*0449	*0595	*0656	*0556

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.01).

تحليل معطيات الجدول:

يتضح من جدول (4) وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية) والمتغير التابع (المسار المهني) بمختلف أبعاده التابعة، حيث إن إجمالي هذه العلاقة الارتباطية جاء بنسبة قدرها 55.6 % أي أن المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار يؤمنون بأن هذه النسبة الإجمالية للعلاقة الارتباطية تجعل من مسارهم المهني مُناطًا بمتغير الهوية التنظيمية، لما لها من أثر وعلاقة دالة في هذا المسار. وقد توزعت هذه العلاقة عبر علاقة الهوية التنظيمية مع أبعاد المسار المهني، بحيث حازت العلاقة مع البُعد التابع (الأمن الوظيفي) درجة ارتباط أعلى من الأبعاد التابعة على التوالي (الاستقلالية، والتأهيل، والإبداع)، وبما يدلل على أن للهوية التنظيمية انعكاسات مهمة في بلورة المسار المهني وإنجاحه لدى عضو هيئة التدريس الجامعي، وينبغي مراعاة تلك الانعكاسات عند أية محاولة تطويرية لهيكلة الوظائف وإدارة الموارد البشرية في جامعة الأنبار في المستقبل.

الإجابة عن سؤال (4)– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، لدور الهوية التنظيمية في المسار المهني، تُعزى للمتغير الوسيط بعوامله النوعية (النوع الإنساني، النوع الاجتماعي، نوع العمل، الشهادة العلمية، اللقب العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)؟

جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق البُعدية

العوامل	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
	بين المجاميع	1	25018	25018		
النوع الإنساني	داخل المجاميع	216	84294	0390	0417	0954
	الكلي	217	109312	-		
	بين المجاميع	1	37511	37511		
النوع الاجتماعي	داخل المجاميع	216	71801	0322	0866	1112
	الكلي	217	109312	-		
	بين المجاميع	1	26555	26555		
نوع العمل	داخل المجاميع	216	82757	0381	0772	0839
	الكلي	217	109312	-		
	بين المجاميع	1	39306	39306		
الشهادة العلمية	داخل المجاميع	216	70006	0324	9571	* 0119
	الكلي	217	109312	-		

تابع جدول رقم (5)

العوامـــل	مصـــادر التبايـــن	درجات الحريـة	مجمـوع المربعـات	متوسـط المربعـات	قيمـة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
اللقب العلمي	بين المجاميع	3	22518	7506	12665	* 0564
	داخل المجاميع	214	96046	0448		
	الكلي	217	118564	-		
المسمى الوظيفي	داخل المجاميع	3	27422	9140	13429	* 0750
	بين المجاميع	214	91142	0425		
	الكلي	217	118564	-		
سنوات الخبرة	داخل المجاميع	2	31602	15801	11800	* 0168
	بين المجاميع	215	81817	0380		
	الكلي	217	113419	-		
العمر	داخل المجاميع	2	33527	16763	12946	*0388
	بين المجاميع	215	79892	0715		
	الكلي	217	113419	-		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.0001).

- قيم (F) الجدولية عند مستوى دلالة (a = 0.01) ودرجات حرية (1، 216 = 6.114)، و(2، 215 = 6.118). و(3، 214 = 124 .6).

تحليل معطيات الجدول:

يتضح من الجدول رقم (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء دور الهوية التنظيمية في المسار المهني، تعزى للمتغير الوسيط بعوامله النوعية (الشهادة العلمية، اللقب العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)، استناداً إلى ارتفاع قيم (F) المحسوبة لهذه العوامل الخمسة عن قيم (F) الجدولية العائدة لها.

كما إن عوامل النوع الإنساني، والنوع الاجتماعي، ونوع العمل، لم تشر إلى أية فروق في تصورات المبحوثين، استناداً إلى انخفاض قيم (F) المحسوبة لتلك العوامل عن قيم (F) الجدولية العائدة لها،عند درجات حرية (1، 216 = 6.114)، حيث جاءت قيمة (F) المحسوبة لعامل (النوع الإنساني) (0.417) وبمستوى دلالة (0.954)، وجاءت قيمة (F) المحسوبة لعامل (النوع الاجتماعي) (0.866) وبمستوى دلالة (112. 1)، وأيضا جاءت قيمة (F) المحسوبة لعامل (نوع العمل) (0.772) وبمستوى دلالة (839.0)، مما يعني استبعاد هذه العوامل الثلاثة عند إجراء الاختبارات الاستكمالية، للمقارنات البُعدية Post Hoc Test- باستخدام (اختبار شيفيه Scheffe Test) للتعرف على تفاصيل الفروق الحاصلة.

جدول رقم (6)

نتائج (اختبار شيفيه Scheffe Test) للمقارنات البُعدية

العوامل	الفئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشهادة العلمية	دكتوراه	*923	470
	ماجستير	063	290
اللقب العلمي	أستاذ	813	430
	أستاذ مساعد	* 893	450
	مدرس	54,3	390
	مدرس مساعد	053	270
المسمى الوظيفي	عميد	003	210
	معاون عميد	013	0 .22
	رئيس قسم	064	0 50
	تدريسي	* 114	0 53
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	283	0 32
	من6 - 10 سنوات	643	0 41
	11 سنة فأكثر	* 084	0 51
العمر	30 سنة فأقل	623	0 40
	من 31 - 40 سنة	963	0 49
	41 سنة فأكثر	* 444	0 59

– دلالة المقياس من (1) درجة إلى (5) درجات: أي أن (49. 2 فأدنى) منخفض، وإن (2.50 –3.49) متوسط، وأن (50. 3 فأعلى) مرتفع.

تحليل معطيات الجدول:

يتضح من الجدول رقم (6)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين تصورات المبحوثين حول دور الهوية التنظيمية في المسار المهني، تعزى للعوامل النوعية على أساس عامل الشهادة العلمية، حيث كان الفرق لصالح الفئة (دكتوراه) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (3.92)، وعلى أساس عامل (اللقب العلمي)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (أستاذ مساعد) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (3.89)، وعلى أساس عامل (المسمى الوظيفي)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (تدريسي) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (4.11)، وعلى أساس عامل (سنوات الخبرة)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (11 سنة فأكثر) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (4.08)، وعلى أساس عامل العمر، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (41 سنة فأكثر) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (4.44).

3- اختبار صحة فرضيات الدراسة:

اختبار صلاحية النماذج الفرضية:

جدول رقم (7)

تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance of the Regression Line)

لاختبار صلاحية النماذج الفرضية

الدليل	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيم (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R 2)	مستوى دلالة (F)
فرضية (1)	الانحدار	1	98715	98715				
	الخطأ	217	75485	0347	204006	0554	0259	*0000
	الكلي	218	174200	-				
فرضية (2)	الانحدار	1	100200	100222				
	الخطأ	217	73978	0340	198444	0522	0254	*0000
	الكلي	218	174200	-				
فرضية (3)	الانحدار	1	94626	94626				
	الخطأ	217	79574	0366	5708	0448	0082	*0000
	الكلي	218	174200	-				
فرضية (4)	الانحدار	1	96781	96781				
	الخطأ	217	77419	0356	299861	0592	0316	*0000
	الكلي	218	174200	-				
فرضية (5)	الانحدار	1	99452	99452				
	الخطأ	217	74.748	0.344	312011	0654	0382	*0000
	الكلي	218	174.200	-				

– ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.0001).

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (a=0.0001) ودرجات حرية (217,1) = (6.112).

تحليل معطيات الجدول:

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى إثبات صلاحية النموذج الفرضي البديل للفرضيات (1، 2، 4، 5)، بوجود علاقة بين متغيراتها المختبرة، والى عدم إثبات صلاحية النموذج الفرضي للفرضية (3) التي نفت وجود العلاقة، حيث إن الفرضيات التي أثبتت صلاحية نموذجها الفرضي، استندت إلى ارتفاع قيم (F) المحسوبة فيها عن قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (a =0.01) والبالغة (6.112)، في حين كانت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للفرضية (3) والبالغة (5.708)، هي أدنى من قيمتها الجدولية والبالغة (6.112).

كما إن المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، قد أشار إلى قيم تفسيرية متعددة من التباين للتنبؤ بالمتغير المستقل (المسار المهني) وبأبعاده التابعة، كما أشارت إليها نتائج الفرضية (1، 2، 4، 5) عدا الفرضية (3)، حيث أوضحت المعطيات أن الهوية التنظيمية تُفسر ما مقداره (38.2%) من التباين للتنبؤ بالبُعد التابع (الأمن الوظيفي)، طبقًا لمعطيات الفرضية (5)، وأيضا تفسر ما مقداره (6. 31%) مع (الاستقلالية) في الفرضية (4)، وكذلك مع الفرضية (2) بالنسبة للتأهيل بقدرة تفسيرية بلغت (25.4%)، وشكلت الفرضية (1) قوة تفسيرية إجمالية لمتغير الهوية التنظيمية المستقل بلغت (25.9%) للتنبؤ بمتغير المسار المهني المستقل.

وهذا يعني صلاحية الفرضيات (1، 2، 4، 5) وإبقائها للاختبار، لوجود علاقة مهمة وبدلالات إحصائية للمتغير المستقل (الهوية التنظيمية) في المتغير التابع (المسار الوظيفي) ومع (ثلاثة) أبعاد منه، مع استبعاد وجود علاقة مهمة وبدلالة إحصائية للفرضية رقم (3) نظرًا لمحافظتها على حالة النفي التي دلل عليها الاختبار، بحيث سيتم استبعادها من اختبار تحليل الانحدار المتعدد اللاحق للتعرف على الدور المحتمل للمتغير المستقل في المتغير التابع وأبعاده التابعة أيضا.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار دور المتغير المستقل (الهوية التنظيمية) في المتغير التابع (المسار المهني) وأبعاده

دليل المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)	رقم الفرضية	دليل المتغير التابع
الهوية التنظيمية	0414	0039	0154	8423	*0000	1	المسار المهني
الهوية التنظيمية	0533	0025	0086	7108	*0000	2	التأهيل
الهوية التنظيمية	0217	0034	0113	7564	*0000	4	الاستقلالية
الهوية التنظيمية	0196	0102	0264	9142	*0000	5	الأمن الوظيفي

– ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.01).

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (a =0.01) ودرجات حرية (1 ,217) = (6.112).

تحليل معطيات الجدول:

تشير بيانات الجدول رقم (8) إلى أن المتغير المستقل (الهوية التنظيمية) له دور مهم بدلالة إحصائية، سواء في المتغير التابع (المسار المهني) أو في أبعاده التابعة (التأهيل، الاستقلالية، الأمن الوظيفي)، وذلك

استنادًا إلى قيم (T) المحسوبة، والتي جاءت قيمها المعملية أعلى من قيم (T) الجدولية، مما يقتضي رفض فرضيات النفي، والقبول بالفرضيات البديلة التي تثبت وجود الدور الهام ذي الدلالة الإحصائية، في ضوء معطيات العلاقة التي أوضحتها بيانات الجدول أعلاه للفرضيات (1، 2، 4، 5). وهذا يعني أن الهوية التنظيمية لها دور كبير ومؤثر في بلوغ المسار المهني لأعضاء هيئة التدريس الجامعي مستوياته الإيجابية إذا ما جرى الأخذ والاهتمام بمرتكزات وأبعاد الهوية التنظيمية (التأهيل، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) عبر سياسات الجامعات وقراراتها المتخذة، كضمانة في الإصلاح والتطوير الإداري المستقبلي.

خامسًا- نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، والتي كان للوضع البيئي المتدهور - الذي تعمل فيه مؤسسة جامعة الأنبار تحت ظروف الاحتلال الأجنبي - أثرًا بارزًا في بلورتها وانعكاساتها، ضمن استجابة المبحوثين، وهي:

1- إن تصورات عينة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، إزاء الهوية التنظيمية، كانت منخفضة بدليل انخفاض مستوى متوسطها البالغ (17. 2) كما في الجدول رقم (2)، مما يعني وجود خلل مستديم في التفاعل بين إدارة الجامعة وأعضائها، فضلاً عن وجود مشكلات بينية بحاجة إلى تحليل ودراسة متكررة في المستقبل.

2- إن تصورات عينة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، إزاء المسار المهني، كانت متوسطة بدليل توسط مستوى متوسطها الحسابي البالغ (2.59) كما في الجدول رقم (2)، مما يعني أن المسار المهني يعتمد على مجموعة متغيرات ومدخلات، يجب أن تحظى بالعناية من قبل إدارة الجامعة، لضمان تصاعد هذا المتغير في مستواه مستقبلاً، ضمن محاولات التطوير التي يُمكن تبنّيها لاحقا حينما تصبح الظروف مناسبة.

3- دللت مؤشرات الجدول رقم (3) على أن المبحوثين يشعرون بأهمية ودور الأبعاد التي يتشكل من خلالها مسارهم الوظيفي، لكنهم في الوقت ذاته يشعرون بانخفاض درجة بُعد (الإبداع) وبُعد (الأمن الوظيفي) في حياتهم الوظيفية والعملية، فضلاً عن شعورهم بدرجة متوسطة لبُعد (الاستقلالية) وبدرجة مرتفعة لبُعد (التأهيل)، والمبحوثون في ذلك يؤكدون ثقتهم بأنفسهم ومستويات أدائهم، لكنهم لا يؤكدون مثل تلك الثقة مع إدارتهم وقياداتهم الجامعية المعنية أصلا بتوفير أجواء الإبداعية وتأمين الأمن الوظيفي لأعضائها، لكنها لا ترتقي نحو توفير مثل تلك الأجواء للأعضاء، وهذا ما دللت عليه استجاباتهم في هذهِ الدراسة، مع مراعاة المشكلة العامة التي تحيط بأجواء العراق عموما، من جرّاء الاحتلال الأجنبي.

4- أشارت معطيات جدول رقم (4) إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالات إحصائية بين الهوية التنظيمية والمسار المهني وبمختلف أبعاده، حيث بلغت قيمة أجمالي العلاقة الارتباطية (0.556)، مما يعني أن المسار المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار، يتوقف على درجة شعورهم بوجود الهوية التنظيمية المغيبة أصلا عن حياتهم الوظيفية والعملية.

5- أوضحت نتائج تحليل التباين الأحادي بأن دور الهوية التنظيمية في المسار المهني، يخضع للفروق الحاصلة في العوامل النوعية على أساس (الشهادة العلمية، واللقب العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر) ولا يخضع على أساس (النوع الإنساني، والنوع الاجتماعي، ونوع العمل)، كما في الجدول رقم (5).

6- أظهرت نتائج (اختبار شيفيه) للمقارنة بين فئات العوامل إزاء دور الهوية التنظيمية في المسار المهني، أن حاملي شهادة الدكتوراه، ذوي اللقب العلمي – أستاذ مساعد – من التدريسيين – ولهم خبرة (11) سنة فأكثر وبأعمار (41) سنة فأكثر، هم الأكثر إدراكًا لذلك الدور بين المتغيرات بحكم محصلاتهم العلمية وتجاربهم الإنسانية ومواقفهم الذاتية، دون غيرهم من الفئات الأخرى، كما في الجدول رقم (6).

7- بينت نتائج اختبار صلاحيات النماذج الفرضية، من خلال تحليل تباين الانحدار في الجدول رقم (7)، صلاحية الفرضيات رقم (1، 2، 4، 5) نظرًا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمة (F) الجدولية لكل منها، باستثناء الفرضية رقم (3) التي انخفضت قيمة (F) المحسوبة لها عن قيمتها الجدولية، دون أن تشير إلى قيمة تفسيرية يُعتدّ بها، كما بالنسبة للفرضيات الصالحة، ذات القوة التفسيرية المعول عليها في الاختبار اللاحق (تحليل الانحدار المتعدد).

8- أوضحت نتائج (تحليل الانحدار المتعدد) في جدول رقم (8)، رفض فرضيات النفي، والقبول بفرضيات الإثبات البديلة التي أكدت وجود علاقة مهمة وبدلالة إحصائية واضحة للمتغير المستقل (الهوية التنظيمية) في المتغير التابع (المسار المهني) أو في أبعاده التابعة (الثلاثة) وهي (التأهيل، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) في ضوء قيم (T) المحسوبة، المرتفعة عن قيم (T) الجدولية، مما يقتضي التعاون معها فعليًا، إذا ما سعت إدارة جامعة الأنبار إلى دعم وتطوير المسار المهني لأعضائها التدريسيين في المستقبل، عبر وضع آليات لإحلال الهوية التنظيمية في الوسط الجامعي.

سادسًا- توصيات الدراسة:

تقدم الدراسة إلى المعنيين بتطوير الإدارة والعملية التعليمية في الجامعات العربية والعراقية على وجه الخصوص، مجموعة عملية من التوصيات المستقبلية، تعزز من قيمة الأخذ بميزة الهوية التنظيمية في دعم المسار المهني لأعضاء الجامعة والعاملين فيها، وحسبما يأتي:

1- التعامل الفعلي والحقيقي من قبل المسئولين في الجامعات، مع الأسباب والمشكلات المقوضة لشعور أعضاء الجامعة، بغياب الهوية التنظيمية عن حياتهم الوظيفية ومسارهم المهني، والعمل على إزالة تلك الأسباب عبر عبارات الشفافية والاستماع إلى الآراء، بصورة دورية ومستمرة.

2- إزالة حالات القطيعة الحاصلة بين الجامعة والبيئة الاجتماعية، وذلك من خلال إيجاد برامج تعاون ولقاءات متفاعلة بين الجامعة والمجتمع، والقيام بأنشطة تديم الروابط الإيجابية وتؤدي إلى تحقيق أنشطة ذات خدمة اجتماعية ملموسة تخدم الطرفين.

3- إشاعة الاهتمام المؤثر ماديًا ومعنويا من قبل الجامعات بأعضائها التدريسيين وبشكل إيجابي، يترجم للعناية بإشباع الحاجات ودعم العملية التعليمية بالأواصر الأخلاقية والوطنية، وذلك من خلال برامج الدعم المتزايدة وإيجاد قوانين مفيدة في هذا الغرض وضمن إطار الخدمة الجامعية والحقوق الوظيفية، التي تقوي من الانتماء والثقة المتبادلة.

4- قيام إدارة الجامعات، بفتح برامج تدريبية وتثقيفية لأعضائها تنصبُ - من خلال إشراك ذوي الاختصاص الاجتماعيين والتربويين والإداريين - على تكريس مفاهيم الهوية التنظيمية والتعريف بدور هذا المفهوم في تنشيط الحياة المهنية وتحسين السلوك التنظيمي.

5- دعم جهود البحث العلمي، نحو إجراء المزيد من الدراسات في المستقبل حول موضوع الهوية التنظيمية وما يتعلق بها من الموضوعات الأخرى، في سبيل تحقيق تكاملية بحثية تخدم الجامعة وأعضاءها، وترسم لهما معالم واضحة للهوية التنظيمية، عبر الأنشطة والفعاليات، التي تنهض بها الجامعة ضمن بيئتها الاجتماعية.

6- قيام المؤسسات التعليمية بنشر القيم الإيجابية مثل الاهتمام بالأعضاء، والعدالة، والثقة، القيم الاجتماعية، لغرض تحقيق الفاعلية الجامعية وبلورة قيمها في أداء أعضائها، بما يعزز الشعور الإيجابي بجدوى السلوك الحضاري التنظيمي.

المراجـــــع

أولاً– مراجع باللغة العربية:

– رشيد، مازن فارس. 2003. *الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته*. الرياض: مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية.

– سي، ستيفن؛ وويل رايت؛ وروبرت هييز. 1997. "التنافس من خلال التصنيع"، في كتاب: *فـــن الإدارة*، جمعهـــا: جو زيف أل باور، ترجمة: د. أسعد أبو لبدة. عمان: دار البشير.

– فرنش، وندل؛ وسيسل بيل جونير. 2000. *تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة*"، ترجمـــة: د. وحيد بن أحمد الهندي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

– القرالة، أروى عبد السلام. 2005. *أثر المشاركة في بلورة التماثل التنظيمي*"، رسالة ماجستير غيـــر منـــشورة، الكـــرك (الأردن) جامعة مؤته.

– القريوتي، محمد قاسم. 2003. *السلوك التنظيمي*". ط4. عمان: دار الشروق.

ثانيًا– مراجع باللغة الأجنبية:

- Albert, S.; B. E. Ashforth, and J. E. Duthon. 2000. "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", ***Academy of Management Review***, Vol.25, No.1, PP. 13 -27.

- Ashforth, B. E. and F. A. Mael. 1995. "Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual", ***Advances and Strategic Management***, Vol. No. 13, PP. 19 - 64.

- Beardwell, Ian and Len Holden. 2001. ***Human Resource Management: A Contemporary Approach***. 3rd ed., London: Pearson Education Limited.

- Chatterjee, B. 1995. ***Human Resources Management***, New Delhi: Sterling Publishing.

- Coburn, David. 1998. "***Balancing Home, Work Still Big Concern***", Columbus Dispatch, 16, P.8.

- Cottrill, K. 1998. "Reinventing Innovation", ***Journal of Business Strategy***, March - April, PP.47-51.

- Dessler, G. 1999. "How to Earn your Employees Commitment", ***Academy of Management Executive***, Vol. 13, No.2, PP. 58 - 67.

- Dutton, J.E; J.M. Bukerich, and C.V. Harguail. 1994. "Organizational Images and Member Identification", ***Administrative Science Quarterly***, No. 39, PP. 239 -263.

- Finkalstein, Lisa M.; Jr. Melvin E. Gonnerman and Sara K. Foxgrover. 2001. "***The Stability of Generation Identification Over Time and Across Contexts***", Experimental Aging Research, (27), PP. 377-397.

- Fiol, C. M. and A. Huff. 1992. "Maps for Managers: Where are we? Where do we Go From Here?", ***Journal of Management Studies***, No. 29, PP. 267-285.

- Johnson, W. L.; and A. M. Johnson, and F. Heimberg. 1999. "A Primary and Second-order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire", ***Educational & Psychological Measurement***, No. 59, PP.159 -170.

- Kiriakidou, Olivia and Lynne J. Millward. 2000. "Corporate Identity: External Reality or Internal fit", ***Corporate Communication: an International Journal***, Vol. 5, No.1, PP. 49 - 58.

- Leedy, Paul D. and Ormrod. 2001. ***Practical Research: Planning and Design***, 7th ed., New Jersey: Merrill Prentice - Hall.

- Mael, Fred A. and Blake E. Ashforth. 2001. "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks", ***Journal for the Theory of Social Behavior***, Vol. 13, No. 2, PP. 197 - 222.

- Markwick, N. and C. Fill. "Towards a Framework for Managing Corporate Identity", ***European Journal of Marketing***, Vol. 31, No. 5/6, PP. 296 - 409.

- Naumann, Stefanie E.; Nathan Bennett; Robert Bies; and Christopher L. Martin. 1998. "Laid Off, But Still Loyal: The Influence of Perceived Justice and Organizational Support", ***International Journal of Conflict Management***, Vol. 9, No.4, PP. 356 - 369.

- Olins, W. 1995. ***The New Guide to Identity***. London: Gower Publishing.

- Pernardin, John and Joyce Russell. 1993. ***Human Resource Management.*** New York: McGraw - Hill.

- Pratt, M. G. and P. O. Foreman. 2000. "The Beauty of and Barriers to Organizational Theories of Identity", ***The Academy of Management Review***, Vol. 25, No. 1, PP. 141 - 173.

- Ryff, C. and C. Keyes. 1995. "The Structure of Psychological Well - being Revisited", ***Journal of Personality and Social Psychology***, Vol. 69, No. 4, PP. 713 -733.

- Schein, Edger H. 1980. ***Occupational Psychology***, 3rd ed., New Jersey: Prentice - Hall, Inc,.

- Schermerhorn, John R. ***Management.*** 6th ed. John Wiley & Sons Inc,.

- Schrodt, P. 2002. "The Relationship between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization", ***Communication Studies***, Vol. 53, No. 2, PP. 189 - 203.

- Scott, S. G. and V. R. Lane 2000. "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", ***Academy of Management Review***, Vol. 1025, No.1, PP. 34 - 62.

- Swkaran, Uma. 2000. ***Research Methods for Business: A Skill Building Approach.*** 4th ed. John Wiley & Sons, Inc,.

- Van Rekom, J. 1997. "Deriving an Operational Measure of Corporate Identity", ***European Journal of Marketing***, Vol. 31, No. 5/6, PP. 410 - 422.

- Vaughn, Mina A. 1997. "Organizational Identification Strategies and Values in High Technology Industries: A Rhetorical - Organizational Approach to the Analysis of Socialization Processes in Corporate Discourse", ***Journal of Public Relations Research***, Vol. 9, No. 2, PP. 119-139.

- Woods, Peter and Bob Jeffrey. 2002. "The Reconstruction of Primary Teachers Identities", ***British Journal of Sociology of Education***, Vol. 23, No. 1, PP. 72 - 92.

(ملحق رقم 1)

حضرة الزميل المحترم والتدريسي الفاضل في جامعة الأنبار:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعـــد:

يقوم الباحث بدراسة وتحليل دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني، وذلك من خلال التعرف على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار.

فيرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب لاختيارك، ولا توجد ضرورة إلى ذكر الاسم، وستكون المعلومات مكرسة لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم تعاونكم بهذا الخصوص.

ولكم بالغ الاحترام ...

الباحـــث:

المكون الأول– المعلومات النوعية:

1- النوع الإنساني-	ذكر ☐	أنثى ☐	
2- النوع الاجتماعي-	متزوج ☐	أعزب ☐	
3- نوع العمل-	نظري ☐	عملي ☐	
4- الشهادة العلمية-	دكتوراه ☐	ماجستير ☐	
5- اللقب العلمي-	أستاذ ☐	أستاذ مساعد ☐	مدرس ☐
	مدرس ☐	مساعد ☐	☐
6- المسمى الوظيفي-	عميد ☐	معاون ☐	عميد ☐
	رئيس قسم ☐	تدريسي ☐	☐
7- سنوات الخبرة-	5 سنوات فاقل ☐	من 6- 10 سنوات ☐	11 سنة فأكثر ☐
8- العمر-	30 سنة فاقل ☐	من 31-40 سنة ☐	41 سنة فاكثر ☐

المكون الثاني– فقرات الاستبانة:

يرجي وضع إشارة (√) داخل المربع المناسب لرأيك، طبقا للدرجة القياسية المعطاة في الحقل:

م	مـــضمـــون الـفـقـــــــرة	أؤيد تماما 5	أؤيد 4	محايد 3	لا أؤيد 2	لا أؤيد تماما 1
1	يجعلنـــي عملـــي فـــي هـــذه الجامعـــة مـــسرورًا					
2	أتـــصدى لمـــن ينتقـــد جـــامعتي علـــى أخطائهـــا					
3	أعمـــل لتحقيـــق سياســـة الجامعـــة عبـــر واجبـــاتي					
4	أقـــدّم لهـــذه الجامعـــة كـــل الـــولاء المطلـــوب فعليًـــا					
5	افتخـــر أمـــام الغيـــر بمـــا أنجزتـــه هـــذه ا لجامعـــة					
6	مـــستقبلي بالحيـــاة مرهـــون بمـــستقبل جـــامعتي					
7	تعلقـــي بهـــذه الجامعـــة يـــشبه تعلقـــي بأســـرتي					
8	أشـــكل مـــع زملائـــي تكـــاملا فـــي أداء الواجـــب					
9	تتطـــابق القـــيم فـــي جـــامعتي مـــع قيمـــي الذاتيـــة					
10	اهـــتم بمـــشكلات جـــامعتي كاهتمـــامي بمـــشكلاتي					
11	أشـــعر بـــاحترام جـــامعتي مـــن قبـــل أبنـــاء المجتمـــع					
12	تحظـــى جـــامعتي بتميُّزهـــا عـــن الجامعـــات الأخـــرى					
13	تُـــوفر جـــامعتي الأســـباب التـــي تـــدفعني للبقـــاء فيهـــا					
14	أدرك تحقـــق مـــضامين العدالـــة فـــي هـــذه الجامعـــة					
15	أقـــرّ بـــأن جـــامعتي تمثـــل مكانـــا للمواطنـــة الـــصالحة					
16	ثمـــة تناســـب بـــين مـــؤهلاتي وطبيعـــة عملـــي الحـــالي					
17	أحظـــى بفـــرص تدريبيـــة لـــدعم خبراتـــي الجامعيـــة					
18	تتـــوزع المـــسئوليات الجامعيـــة حـــسب الاســـتحقاق					
19	أشـــعر بالرضـــا نتيجـــة لتميـــزي فـــي أداء المهـــام					
20	تعتمـــد جـــامعتي معـــايير تطـــوير الأداء فـــي خططهـــا					

تابـــع الجـــدول

م	مـــــضمـــــون الـفـقــــــــــرة	أؤيد تماما 5	أؤيـد 4	محايـد 3	لا أؤيـد 2	لا أؤيد تماما 1
21	يـدرك الأعـضاء دعـم الجامعـة للحـالات الإبداعيـة					
22	تُقيم الجامعـة بـرامج معلومـة لتنميـة الابتكـارات					
23	تـنهض الجامعـة بمـشروعات ذات صـفة إبداعيـة					
24	تأخذ جـامعتي بنمط القيـادة الإبداعيـة فـي توجهاتها					
25	تتبنّـى الجامعـة تطورات حديثـة فـي أسـاليب عملها					
26	يـشعر عـضو الجامعـة باسـتقلاليته عنـد أدائـه لعملـه					
27	ينال العضو منصبه الجامعي عن أحقيـة دون تحيز					
28	يـؤدّي العـضو عملـة الجـامعي دون ضـغط رقـابي					
29	يتمتع العضو في عمله الجامعي بصلاحيات وافية					
30	تحرص الجامعة على أن تعمل إداراتها دون تضارب					
31	يتمتـع الجميع بحقـوقهم الوظيفيـة فـي هذه الجامعـة					
32	يكسبني عملـي الحـالي الراحـة النفـسية المطلوبـة					
33	يثق العضو فـي تعاملـه مـع الرؤسـاء بهذه الجامعـة					
34	يـوفر عملـي بهذه الجامعـة تحقيـق آمـالي المستقبلية					
35	أؤدّي أعمـالاً إضـافية لجـامعتي لأننـي أؤمـن بـذالك					

The role of organizational identity on the dimensions of career path: A Field study of the teaching faculty members in AL-Anbar University

Fahmi K. AL-Fahdaw

Assistant Professor - Public Administration Department
College of Administration and Economics
AL-Anbar University - Iraq

Abstract

The purpose of this study was to examine the role of organizational identity on the dimensions of career path of the teaching faculty members at the Iraqi-AL-Anbar University.

The investigator developed a (35-item), 5-Likert scale questionnaire for to measure the variables and dimensions four questions and five hypotheses were set out, as mechanisms of the study to achieve its goals. a simple, randomly selected sample (n = 218) respondents with an (27%) of the total population.

Some statistical, techniques (descriptive and analytical) were used for answering the question and testing the study hypotheses.

The questionnaire was content validated by a panel and experts, reliability as (a = 0.89) by Chronbach Alpha.

The results of the study were as follows:

1- The Perspective of the respondents towards organizational identity as an independent variable was low (mean = 2.11). The perspective of the respondents towards career path as a dependent variable was middle (mean = 2.66). independent and dependent it was high with a percentage of (0.554).

2- There was a statistical significant correlation (Pearson) between the.

The study Presented the future re commendations:.

1- The universities should enact the organizational identity, supporting the behavior of the teaching faculty members. By transparent dialogues and listening to the different opinions from time to time.

2- The concrete and moral support should be devoted by the university towards the teaching members positively reflecting the support of the teaching process in the university.

The educational institution must play a role in implanting and enhancing the Positive values, such as concerning with members, Justice, trust and social values, to achieve the university effectiveness and enhancing its values in the Performance of university members.

الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي: مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية*

د. عبد الله البريدي

أستاذ الإدارة والسلوك التنظيمي المساعد

قسم إدارة الأعمال

جامعة القصيم - السعودية

الملخص:

تتعرض هذه الدراسة لإشكالية غياب أو ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية في مختلف المنظمات في العالم العربي ومنها مؤسسات التعليم العالي. وتستهدف الدراسة بشكل رئيس الإسهام في بلورة إجابة مبدئية لسؤال محوري مفاده: هل يعود ذلك الغياب أو الضعف في مؤسسات التعليم العالي - كنموذج - إلى عوامل ثقافية أم بحثية (علمية)؟ ومن ثم فالدراسة تجتهد لأن تسهم في تحديد الأسباب المحورية لتلك الإشكالية، والتي من شأنها توليد عدد من الأمراض المختلفة في جنبات مؤسسات التعليم العالي.

وتتناول الدراسة بنظرة تحليلية فرضيتين اثنتين هما: فرضية غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي، وفرضية أن المكون الثقافي سبب محوري لإشكالية ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية العربية. وفي خضم مدارسة تلك الفرضيات تشير الدراسة إلى بعض المفردات الثقافية التي ربما تقودنا إلى تحديد أهم العوامل التي جرّدت المنظمات العربية من الإيمان بحتمية التنبؤ الذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له من خلال بلورة رؤى مستقبلية طموحة وجذابة وإعداد الدراسات الاستراتيجية - باعتباره شرطًا رئيسًا في تحقيق النجاح والريادة في عالم يتسم بدرجة عالية من التعقيد وسرعة مذهلة في التغيير والتطور.

وقد خلصت الدراسة إلى أن مشكلة العالم العربي في الإدارة الاستراتيجية مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى وليست مشكلة بحثية أو علمية. وتستعرض الدراسة بعض الأمراض المستشرية في جسد مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي مع إيضاح أبرز أسبابها وأعراضها واقتراح طرق مبدئية للاستشفاء منها. وقد انتهت الدراسة إلى تحديد ثلاثة من أمراض الاستراتيجية العربية:

- ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في تلك المؤسسات.

- شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في تلك المؤسسات.

- ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي.

* تم تسلم البحث في يناير 2007، وقُبل النشر في مارس 2007.

وأكدت الدراسة على أهمية تبني المنهج الكيفي لاستكشاف بنية الخلل الثقافي في محيط الاستراتيجية العربية في محاولة لنزع الخمائر التي يتشكل فيها ذلك الخلل، وأوصت الدراسة ببلورة طرق عملية لرفع منسوب الإيمان بضرورة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد الاستراتيجي له، من خلال تنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات الإدارية في تلك المؤسسات، كما أوصت بإدخال مسألة استشراف المستقبل في العملية التعليمية في العالم العربي لتدريب الطفل العربي على عمليات الاستشراف. وأخيراً أوصت الدراسة بإصدار دورية علمية محكمة للدراسات المستقبلية والاستراتيجية مع تركيزها على المناهج الكيفية والنقدية.

المقدمة:

الوجود بلا مستقبل عبثي لا قيمة له، ومن ثم "فإعطاء القيمة للمستقبل عمل مقدس، وجهت به الأديان ونادت به الفطرة" (الأحمري، 1426هـ: 9)، ومن ضمن النعوت الحديثة للإنسان "أنه كائن حي متوقع" (الهيتي، 2003: 21)؛ نظرًا لقدرته الفكرية على التنبؤ الدقيق بالمستقبل والاستعداد الذكي له، وتعتمد درجة دقة وصدق ذلك التنبؤ على درجة عمق ودقة المنهجية العلمية المستخدمة – في جوانبها الفلسفية والنظرية والمفاهيمية والإجرائية – في عملية التنبؤ بالمستقبل من أجل إعداد الدراسات الاستراتيجية، كما تعتمد على مدى شيوع وترسخ تلك المنهجية في ثقافة المجتمع (الهيتي، 2003).

ثمة عوامل كثيرة متضافرة تؤكد على حتمية اصطباغ الإدارة العربية بالفكر والممارسة الاستراتيجية، وخاصة أن العالم العربي يشهد مرحلة يتسارع فيه التغيير بدرجة مذهلة (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002)، وتزداد حالات "اللا يقين" في عملية استشراف المستقبل (العيسوي، 2000)، حيث يعيش عالمنا العربي عصر إمبراطورية العولمة التي تباشر عملية صناعة وتسويق منظومة من "القيم العالمية" و"المعايير العالمية" و"الأطر المرجعية العالمية" مقابل منظومة القيم والمعايير والأطر المرجعية الثقافية للعالم اللا غربي، كما تسعى تلك الإمبراطورية إلى بناء عدد من "المنظمات العالمية" الجديدة وفق منظور مصالح الغربي The West لتحكم عملية الاقتصاد والتجارة والصناعة، بل وتطال البني السياسية والنسيج الاجتماعي في بقية دول العالم "The Rest!"، ووصل الحال بتلك الإمبراطورية إلى أنها بدأت تعلّب مشاريع إصلاحية وتجهزها للتصدير الخارجي.

وتلك الإشكاليات أو التحديات (كما في معجم مصطلحات الإدارة الاستراتيجية) تفرض علينا في العالم العربي – دونما شك – اتباع المنهجية العلمية في الإدارة الاستراتيجية في التخطيط والتنفيذ والرقابة، حيث لا يسوغ – بل ولا يمكن – أن ننعزل عن برامج العولمة ومشاريعها وأطروحاتها كما لا يمكننا التفريط في الإيجابيّات أو الفرص – بلغة الإدارة الاستراتيجية – التي تنطوي عليها. إذن نحن مطالبون بممارسة استراتيجية ذكية على جميع المستويات وفي مختلف المجالات والتي من أهمها مجال التعليم العالي بمؤسساته وأشكاله المختلفة.

مشكلة البحث:

يعاني البحث العربي الاجتماعي والإنساني من طغيان المناهج الكمية (انظر مثلاً: الشرقاوي، 1994؛ زاهر، 1996؛ البريدي، 2004 أ)، أي أن ذلك البحث يعيش مرحلة يغيّب فيها البحث الكيفي، الأمر الذي أفقدنا القدرة على تناول بعض الإشكاليات الثقافية في مشاريعنا البحثية، نظرًا لعدم اتساع حدود أبحاثنا "الكمية" إلى تعقيدات المسألة الثقافية واستعصائها على القولبة بشكل إجرائي يمكّننا من قياسه كميًا من خلال أدوات جمع البيانات الكمية والتي تضخمت كما يقول أحد الباحثين العرب إلى أن تكون جوهر البحث العربي ولبه وغايته ومنتهاه (زاهر، 1996). وهذا سبب رئيس لهزال كثير من الأبحاث العربية وسطحيتها (البريدي، 2005).

بعد استعراض الأدبيات العربية، يؤكد بعض الباحثين على وجود ندرة في الأبحاث العربية الكيفية (النوعية) التي تدارست تأثير البعد الثقافي في الحقول الاجتماعية المختلفة، كحقل الإدارة (الرشيد، 2003)، وحقل الإبداع والابتكار والموهبة (الشرقاوي، 1994؛ البريدي، 1427هـ)، وعلى هذا فيمكننا أن نقرر أن مشكلة البحث تنبثق من ضعف الجهود البحثية العربية التي تحاول استكشاف نوعية تأثير المكون الثقافي ودرجته على البعد الاستراتيجي في المنظمات العربية، سواء من حيث الوعي أو الممارسة (السلوك)، ولكي نزيد من وضوح مشكلة البحث نبادر بطرح تساؤلات تفصح عن جوهر هذه الدراسة وتبين الإشكالية الكبرى التي تسعى إلى تفحصها وتدارسها:

هل ثمة فائدة كبيرة نجنيها من جراء قيامنا بأبحاث "كمية" تقيس بعض المتغيرات البسيطة المؤثرة على السلوك الاستراتيجي في المنظمات العربية، كنوع الشركة وحجمها وعمرها وخبرة الإدارة العليا (انظر مثلاً: الدراسة الكمية، للباحثة ناديا أيوب، 1997) مع تغييب العوامل الثقافية المعقدة والتي قد يكون من شأنها أنها تلد كل المشكلات المحيطة بذلك السلوك بحجة عدم إمكانية إخضاع تلك العوامل للقياس الكمي؟1 أي لون من النفع يعود علينا من أبحاث وصفية كمية "سطحية" كهذه إن لم تفلح في معاونتنا على معالجة المشكل الثقافي؟.

خاصة أننا ندرك أن البحث الكمي – بحسب طبيعته – يعجز عن تجاوز حدود وصف الظاهرة، كما أن ذلك الوصف يتسم بالسطحية، نظرًا لعجزه عن تفسير النتائج الكمية وتحليلها (البريدي، 2005). ولذا يمكن أن نقرر أن الأبحاث الكمية العربية في مجال الإدارة الاستراتيجية لا يمكن أن تعيننا على أن نجد تفسيرًا علميًا مقبولاً يبرر حالة ضعف منسوب الإيمان بممارسة العمل الاستراتيجي في منظماتنا، ومنها مؤسسات التعليم العالي، لكونها اقتصرت – بحسب الأبحاث التي وقف عليها الباحث – على قياس بعض المتغيرات الكمية السطحية، وهنا تتضح معالم وجاهة تدارس هذه المشكلة البحثية باستخدام المنهجية الكيفية؛ والتي يمكنها أن تعيننا على أن تنفذ – ولو بعد حين – إلى داخل أحشاء المكون أو المشكل الثقافي الذي قد يكون مسئولاً عن ظاهرة ضعف الممارسة الاستراتيجية العربية؛ لنكتشف من ثم الأسباب والدوافع و"الميكانزمات" التي تفسر لنا وعلى نحو مقنع: لماذا اتخذت تلك الظاهرة هذا النمط من السلوك؟ أو لماذا اتجهت الظاهرة في ذلك الاتجاه؟ أو لماذا بدت الظاهرة كما تبدو لنا الآن؟.

من خلال التحليل السابق يظهر لنا أن مشكلة البحث تتكثف حول الإشكاليات الثقافية ذات الصلة بمسألة الوعي بالمستقبل والسلوك الاستراتيجي، من خلال منهجية التشخيص الثقافي التي تجتهد لأن تجد إجابات مبدئية عن سؤال محوري مفاده:

هل يعود غياب أو ضعف ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي العربية إلى عوامل ثقافية أم إلى عوامل بحثية (علمية)؟.

أهداف البحث وأهميته:

تعمل الدراسة على أن تسهم في تحديد الأسباب المحورية التي قد تفسر أسرار ضعف الممارسة الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي من خلال مدارسة الإشكالية الثقافية التي قد يكون من شأنها ظهور عدد كبير من الأسباب الصغيرة ذات الطابع التنظيمي والبيروقراطي في جنبات تلك المؤسسات. وينبثق من ذلك الهدف أهداف فرعية أهمها:

1- محاولة مبدئية لتأكيد أو نفي تأثير الإطار الثقافي على وجود ممارسة فعالة للإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

2- تحديد مبدئي لأبرز الإشكاليات في الثقافة العربية المعاصرة والتي تحول دون التطبيق الكفء للإدارة الاستراتيجية.

3- تحديد أبرز الأمراض المستشرية وبيان أعراضها في مجال ممارسة الإدارة الاستراتيجية، مع التركيز على مؤسسات التعليم العالي العربية، مع اعتبار منظمات التعليم العالي في السعودية ميدانًا للدارسة.

وتنبع أهمية هذا البحث من كونه يتصدى لقضية خطيرة في عالم الإدارة العربية، هذه القضية تتعلق بالبعد المستقبلي والاستراتيجي للمنظمات العربية، وتزداد أهمية هذا البعد نظرًا لندرة الأبحاث العربية التي عالجت أو تدارست الإشكاليات الثقافية المحيطة بالإدارة الاستراتيجية العربية، وخاصة أن البحث العربي الإداري قد غلب عليه البحث الكمي الذي يكثّف تركيزه على وصف الظاهرة بشكل سطحي (البريدي، 2005)، وهذا بعد ثالث يجلي جانبًا مَن أهمية هذا البحث؛ من خلال اتباع منهجية البحث الكيفي باستخدام التشخيص الثقافي؛ في محاولة مبدئية ولكنها جادة في الإسهام ببناء إطار منهجي للتشخيص الثقافي الذي يحاول أن يتعمق في بنية الظاهرة محل الدراسة.

منهجية البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند إلى منهج التشخيص الثقافي، حيث يجتهد البحث في إخضاع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة لملاحظة علمية تراكمية وتحليل لمسبباتها الكبرى ذات الطبيعة الثقافية، باعتبار أن الثقافة – بمفهومها الواسع – هي "المنظومة العقدية والقيمية والأخلاقية والسلوكية للمجتمع، والتي تشكّل طرائق

التفكير وأنماط الشخصية وتصنع المزاج العام وتحدد آليات التفاعل الاجتماعي" (البريدي، تشخيص الثقافة، تحت النشر). وتسعى منهجية التشخيص الثقافي للوفاء ببعض متطلبات مدخل تحليل السلوك الاستراتيجي ووصفه وتفسيره، رجاء أن يعيننا ذلك مستقبلاً – ولو بشكل جزئي – على التنبؤ بذلك السلوك في منظمات التعليم العالي العربية، ليس ذلك فحسب بل والتحكم فيه من أجل تغييره نحو الأحسن. وجلي أن وصف سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات وتفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه يشكل الأهداف المحورية التي يسعى علم السلوك التنظيمي لتحقيقها من خلال نماذج ونظريات محددة تتيح للباحث النظر والتحليل للظاهرة محل الدراسة واستكشاف أبعادها والعوامل المؤثرة فيها (انظر مثلاً: حريم، 1997؛ ماهر، 2003؛ Greenberg& Baron, 2003).

ويأتي هذا البحث كمحاولة متواضعة ومبدئية لكسر القشور الصلبة للأبحاث العلمية العربية والتي تتبع في غالبها المنهجية العلمية الغربية؛ من أجل صبغ البحث العلمي بالموضوعية والضبط والدقة والاعتمادية أو الثبات والصحة الداخلية والخارجية وإمكانية التحقق، والحقيقة تقضي بأن نقر كباحثين بأن تلك المنهجية هي من أفضل الطرق المتاحة لنا حاليًا والتي توصلنا إلى الحقائق والفهم والتفسير والتنبؤ والتحكم، غير أننا ننبه إلى أن المنهجية العلمية الغربية في طابعها العام قد تأثرت كثيرًا بالفلسفة الوضعية Positivism (انظر مثلاً: Klee ,1999; Tashakkori & Teddlie, 1998; Urmso n& Ree, 1996)، تلك الفلسفة التي تتزعم لواء الموضوعية Objectivism التي تستند إلى أدلة ذات طابع تجريبي وكمي، مع استبعاد – مثلاً – الأدلة التي يظفر بها الباحث من خلال ملاحظاته الشخصية العلمية بزعم أنها ذاتية. والنزعة الوضعية أثرت في البحث العربي في العلوم الاجتماعية، حيث أعاقتنا عن الاستفادة من مناهج علمية لا تتوافر على الدرجة نفسها من الموضوعية المزعومة والصرامة أو الإحكام المنهجي بشقه الإجرائي. ونحن هنا لا نهجو ولا نهجر المنهجية العلمية، بل نحاول أن نعيد لها رشدها وتوازنها عبر اعتراف واعٍ بمختلف مناهج البحث، مع مراعاة طبيعة كل منهج وخصائصه ومراحله وخطواته. وتأخرنا في هذا الاعتراف زهّدنا كباحثين عرب في أهمية استخدام المناهج الكيفية التي تؤمن بأن ثمة فرقًا رئيسًا بين العلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية، إذ تقرر المناهج الكيفية أن عملية ملاحظة وتفسير السلوك الإنساني والاجتماعي – مادة الدراسة والبحث في العلوم الاجتماعية ومنها السلوك التنظيمي– تتأثر بحسب السياق الذي يحدث فيه والذي يكتنز المكون الثقافي والسياسي والاجتماعي والتاريخي (انظر مثلاً: أبو علاّم، 2001؛ سليمان، 2003).

ويخشى الباحث – بسبب الدعوة إلى استخدام المنهجية الكيفية – من ورود اعتراض معرفي (إبستمولوجي) على هذا التوجه، والذي ربما يوصف بأنه تراخٍ عن تطبيق المنهجية العلمية، وأن المنهجية الكيفية ستؤدي حتمًا إلى النتيجة التي انتهت إليها الفلسفة "التركيبية" (Constructionism Klee,1999; Tashakkori & Teddlie, 1998; Urmso n& Ree, 1996)، وهي الفلسفة التي تؤمن بأنه لا يمكن للإنسان أن يظفر بمعرفة موضوعية، وذلك أن المعرفة لا يمكن فصلها عن

الإنسان فكرًا وقيمًا، وهي إنما تتشكل بحسب رؤية وتركيب الإنسان لها في خضم التفاعل الاجتماعي. وقد أدت هذه الفلسفة التركيبية – حتمًا – إلى ثغرات ضخمة، من أبرزها إيغالها في النسبية المطلقة أو فلسفة "كل شيء نسبي". كلا هذا تطرف وتحيز معرفي نعرفه جيدًا في الفلسفة الغربية التي تقوم بشكل كبير على التفكير الدوغمائي الثنائي"، ونعتقد أن ذلك التطرف وذلك التحيز، هو تطرفهم وتحيزهم هم ولا يلزم أن نتلبس نحن به لمجرد أنه قد تلبس به "الأستاذ" الغربي!.

نعود إلى المنهجية العلمية المتبعة في هذا البحث، لنوضح أن الباحث اعتمد في تشخيص المشكلة وجمع البيانات المطلوبة وتحليلها على أساليب الملاحظة والمقابلات غير الرسمية، من خلال مشاركاته واستشاراته ومناقشاته في بعض العمليات ذات البعد الاستراتيجي كصياغة الرؤية والرسالة والأهداف وافتتاح كليات أو أقسام جديدة لبعض الجامعات السعودية واطلاعه على مطبوعات الجامعات وتقاريرها.

وفي هذا السياق يجب التأكيد على أن منهجية التشخيص الثقافي تحتاج إلى جهود كبيرة من أجل بلورة إطارها الفلسفي والمفاهيمي والإجرائي، وهذا ما يدفع باتجاه نوع من "التسامح" في التعامل مع الأبحاث التي تتبع تلك المنهجية، مع وجوب بذل جهود كافية لتطوير تلك المنهجية. وحتى لا تستغرق قضية المنهجية حيزًا أكبر مما يجب – وربما استغرقته – يحسن بنا الاكتفاء بما قررناه، على أن نعود نحن وغيرنا إليها في أبحاث متخصصة ومتعمقة.

الاستراتيجية- المفهوم والأهمية:

تعكس الأدبيات العلمية حقيقة أنه لا يوجد إجماع على ماذا تعني الإدارة الاستراتيجية (انظر مثلاً: أبو قحف، 1992؛ السيد، 1993؛ غراب، 1986، 1995؛ الحسيني، 2000)، وتعد هذه من الإشكاليات المعقدة التي تحف الإدارة الاستراتيجية، نظرًا لعدم الاتفاق على ماهيتها وأهدافها ومجالات تطبيقها. غير أنه يوجد رأي عام بأن الإدارة الاستراتيجية تتمركز حول القرارات المهمة ذات البعد والأثر الجوهري على حاضر المنظمة ومستقبلها. ويركز العمل الاستراتيجي للمدير أو القائد في المنظمة على الاستخدام الأفضل للموارد المالية والبشرية والتقنية للمنظمة في ظل بيئة المنظمة الداخلية والظروف المحيطة بها والتي تتضمن عددًا من الفرص والمخاطر (غراب، 1995؛ الحسيني، 2000)، ولعل من أهم ما يميز الإدارة الاستراتيجية قدرتها الفائقة على صبغ تصرفات المنظمة بروح المبادرة والابتكار Proactive and Innovative تجاه صنع مستقبلها؛ مما يجعلها تجافي التصرفات الآنية والقائمة على ردة الفعل (Reactive David, 1991). ويؤكد بعض الباحثين (Porter, 1996) على أهمية خلق المواءمة بين الأنشطة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية على نحو يجعلها قادرة على التكيف، ومن ثم القدرة على خلق ميزة تنافسية، واكتساب القدرة على المحافظة عليها Sustainable Competitive Advantage بشكل يزيد من قيمة المنظمة لدى عملائها مقارنة بمنافسيها.

لقد مرت الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل نضجت من خلالها الممارسة الاستراتيجية في المنظمات (غراب، 1995؛ أيوب، 1997)، إذ اهتمت الاستراتيجية في البداية بالأمور التشغيلية مع قدر ضئيل من التنبؤ بحركة المستقبل بفرصه ومخاطره مع استخدام الميزانيات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة، ثم انتقلت إلى طور التخطيط الاستراتيجي الذي ركز على استخدام أدوات التحليل الاقتصادي والإحصائي والتقني، من أجل تحسين عملية التنبؤ بالمستقبل، غير أن اضطلاع المستشارين الخارجيين بمهمة التخطيط من جهة وتركيز ذلك التخطيط على بعض المجالات قللا من فائدة التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أقنع المنظمات – في مرحلة تالية – بتبني الإدارة الاستراتيجية، من خلال مديريها التنفيذيين وبمعاونة من مستشاري المنظمة، عندها عملت المنظمات على إعداد خطط وبدائل استراتيجية متعددة تتيح للمنظمات القدرة على اختيار الأنسب وفق التغيرات الديناميكية في بيئة المنظمة.

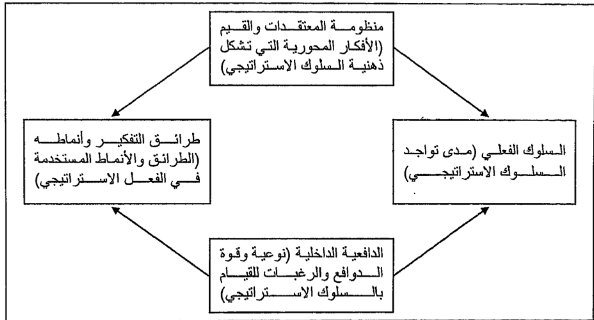
الاستراتيجية العربية والإشكالية الثقافية ... المستقبل كمدخل لتحليل السلوك الاستراتيجي:

ثمة اهتمام كبير في الدراسات المستقبلية والاستراتيجية في الدول الغربية (العيسوي، 2000؛ عناية الله، 1999؛ الهيتي، 2003)، ويتمثل ذلك الاهتمام في بتأسيس المراكز المتخصصة في تلك الدراسات والتي تجذب عددًا كبيرًا من الباحثين المرموقين مع دعم مالي وإداري وتقني ومعلوماتي كبير، كما تم إصدار عشرات المجلات والدوريات العلمية التي تعني بالمستقبل واستشرافه، وأصدرت دور النشر مئات الكتب، ووصل الاهتمام لذروته بإصباغهم صفة العلمية على تلك الدراسات من خلال تسميتها بعلم المستقبل Futurology– وهي تسمية غير موفقة حيث إنها لا تزال في نطاق الدراسات ولما تفي بشروط العلم ومواصفاته – كما تنادى البعض بضرورة إدخال ذلك الحقل في المقررات الدراسية، وفي هذا يقول الفيلسوف الألماني كارل ياسبرس: إنه من المتوجب علينا تبيين المعطيات الأساسية لحياتنا الحاضرة وشرح عواقب تصرفاتنا على نحو مبسط (نقلاً عن الهيتي، 2003). ويتفق الدكتور فؤاد أبو حطب (1997) مع هذا الاتجاه، ويشدّد على أهمية التدريب على استشراف المستقبل في جميع مراحل التعليم في العالم العربي.

إن المتأمل في واقع الممارسة أو السلوك الاستراتيجي العربي في مختلف المجالات والمنظمات ليدرك أنها تتسم بضعف بيّن، حيث يزهد الإنسان العربي المعاصر في بذل أي جهد يذكر للتنبؤ بالمستقبل من أجل الاستعداد له، وكأن المستقبل قدر محتوم لا يمكنه الانفكاك منه (انظر: زريق، 1994). وتركيزنا على مسألة التنبؤ بالمستقبل في إطار بحث يعالج الإدارة الاستراتيجية، ينبع من أن التنبؤ يجسد في حقيقته جوهر العملية الاستراتيجية، فعملية استشراف المستقبل وقراءته بمؤشرات الماضي ومعطيات الواقع تعد اللبنة المنهجية الأولى في الفكر الإداري الذي يستهدف صناعة بدائل استراتيجية للمنظمة. ويؤكد الباحثون على أهمية إنتاج تلك البدائل في ضوء سيناريوهات متعددة (العيسوي، 2000؛ أحمد، 2002؛ عناية الله، 1999؛ وانظر: Armstrong, 1985; Godet, 1991 O'Brien, 2004، نقلاً من الجابري وآخرون، 2004)، من أجل زيادة فرص واحتمالات وقدرات المنظمة على الاستمرار والنمو والريادة من خلال اغتنام الفرص التي ستسنح، وتلافي المخاطر التي يمكن أن تعترض مسيرة المنظمة، مع مراعاة نقاط القوة والضعف داخل

المنظمة. واستنادًا إلى ما سبق يقرر الباحث أن التباحث حيال المستقبل يعتبر مدخلاً منطقيًا في بحث يتدارس الإشكالية الثقافية للوعي والممارسة الاستراتيجية، حيث إن التحليل الثقافي ينصرف إلى البنية الأساسية التي تشكّل جوهر المفهوم أو القضية التي يتم تحليلها.

ولتحليل السلوك الاستراتيجي العربي – في منظمات التعليم العالي – يراعي هذا البحث أن السلوك الإنساني – أيا كان – هو ترجمة مباشرة للدافعية الداخلية لدى الإنسان، والتي تتولد من طرائق وأنماط تفكيره، والتي تتمخض بدورها عن منظومة معتقداته وقيمه، ليتم تقييم ذلك السلوك "الفعلي" في ضوء تلك المنظومة، فإن كان متناغمًا معها ثبّت وأرسي وتحول إلى جزء أساسي من الثقافة؛ وإن كان نافرًا عنها رُد أو كبت أو قمع، مما يحول دون الاعتراف به كمفردة ثقافية داخل أروقة المجتمع، وعلى هذا تتضح أهمية تحليل منظومة المعتقدات والقيم، كنقطة بدء لفهم بواعث السلوك الإنساني و"بنيته التحتية"، الأمر الذي يعين على التفسير وربما التنبؤ والتحكم به مستقبلاً من خلال برامج وآليات محددة، وهذا ما يسعى البحث إلى اتباعه عبر تكثيف التحليل للمنظومة الثقافية التي تقف وراء تشكيل السلوك الاستراتيجي في تلك المنظمات، ويمكن تجسيد ما سبق من خلال ما يمكننا تسميته بنموذج السلوك الإنساني، عبر الشكل التالي:



شكل (1)

نموذج السلوك الإنساني

ملاحظة: تم تطوير هذا النموذج بعد النظر إلى بعض نماذج تحليل السلوك في بعض الحقول المعرفية كتعديل السلوك والبرمجة اللغوية العصبية، حيث تركز تلك النماذج على ثلاثة مكونات فقط هي: التفكير والشعور والسلوك، انظر مثلا:
Alder, H. 1996. ***NLP for Managers***, London: Judy Piatkus.

ندرة الدراسات المستقبلية العربية:

يخلص الكثير من الباحثين العرب إلى أن هناك ندرة في دراسات المستقبل في العالم العربي، أو كما يعبر بعضهم بأن تلك الدراسات تعيش مرحلة طفولتها في عالمنا العربي (الرشيد، 1408؛ الخطيب، 1998؛ المنجزة، 1988؛عناية الله، 1999؛ العيسوي، 2000؛ الهيتي، 2003؛ الجابري وآخرون، 2004)، ويشدد الجابري وزملاؤه (2004) على أن الأبحاث العربية المستقبلية مع قلتها تعاني من ندرة البيانات وتتسم بضعف المعالجات التحليلية. ويؤكد عجاوي (1988) على أن الحكومات العربية ومعاهد البحث لم تول الدراسات المستقبلية اهتمامًا كافيًا.

ويلفت وليد عبد الحي (1993) أنظارنا إلى أن الكثير من الجامعات في بعض الدول – ومنها بعض الدول النامية – بدأت تساهم في تنفيذ بعض الدراسات المستقبلية، أما الجامعات العربية فلا تزال نائية بنفسها عن دراسة المستقبل وصناعته لمجتمعاتها، في الوقت الذي تعد فيه بعض الجامعات والمراكز في الدول الغربية والكيان الصهيوني بعض الدراسات عن مستقبل العالم العربي، وشيوع الدراسات الغربية بمنهج غربي يعني أن أمتنا "ترى نفسها بمرآة غربية" (الهيتي، 1993: 42). ويشير عناية الله (1999) إلى أن البعض يعتقد في صحة الأطروحة القائلة بخطية المستقبل العربي، وأن المستقبل غير الغربي سيتبع حتمًا المستقبل الغربي، ويقرر عناية الله بأنها أطروحة هزيلة ولا تستند إلى أساس علمي. واقتناع البعض بتلك الأطروحة يؤكد على وجاهة مدارسة الفرضية القائلة بوجود إشكاليات ثقافية في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية، وتعد تلك الأطروحة جزًا من الإشكالية الثقافية، والتي يمكن إرجاعها – جزئيًا – إلى ضعف الثقة في الذات، من حيث ضعف قدرتها على أن تعزف أنغام نهضتها على الإيقاع الذي تألفه أذنها وتأنس إليه روحها وتحقق به بشريتها وتبرهن على امتلاكها ذوقًا خاصًا به. والمدهش أننا لسنا وحدنا الذين نؤكد على تلك النتيجة، بل إن عددًا يتزايد من الباحثين الغربيين بدءوا في تنفيذ دراسات بحثية تثبت أن الغرب ذاته يعاني من أزمات حادة في انضاج رؤية مستقبلية عميقة، الأمر الذي يقنع الآخرين بضرورة بلورة رؤيتهم المستقبلية خارج صندوق "الإمبراطورية" الغربية (Galtung, 1988; Nandy, 1987، نقلاً من عناية الله، 1999).

وينبه (الهيتي، 2003) إلى أن بعض الدراسات المستقبلية التي تزعم التلبس بالموضوعية قد تتبنى رؤى متحيزة من أجل أن تنحرف بمسار المستقبل العربي إلى اتجاه كل ما يغذّي اللا تحضر ويزيد من المشكل الثقافي والسياسي والاقتصادي والعلمي، وهذا يتعارض مع أبسط مبادئ "الهندسة الحضارية" للأمة التي تتطلع لبناء نهضتها بمقاييسها هي لا بمقاييس غيرها وبمزاجها هي لا بمزاج غيرها!. ويؤكد فرد بولاك في كتابه صناعة المستقبل (نقلاً عن عناية الله، 1999) على أن الحضارات التي تمتلك صورة متفائلة عن المستقبل تختزن نظرة إيجابية عن إمكانيات الناس، وبالتالي تزيد من قدراتهم على تشكيل المستقبل.

وفي هذا المعنى، يؤكد بعض الباحثين (عناية الله، 1999) على أهمية بلورة رؤية Vision تتسم بالطموح والواقعية والجاذبية معًا، تقنع بها القيادات والجمهور وتكون محركًا للعملية الاستراتيجية على نحو يؤمن بأنه يسعنا تشكيل مستقبلنا بالصورة التي تحقق مصالحنا وتطلعاتنا في ضوء مشروعنا الحضاري العربي الإسلامي بمنطلقاته وثوابته وأهدافه. وبلورة تلك الرؤية تتطلب – كما يقول عناية الله – اللجوء إلى عالم الخيال الخلّاق الذي لا يكتفي "بمد أو مزاوجة أو نفي الاتجاهات القائمة حاليًا، بل يحاول من خلال الانقطاع عن الأنساق والأنساق المضادة القائمة أن يشكّل قضية جديدة بشكل كامل، وأن ينقطع جذريًا عن المفاهيم الجديدة السائدة، فحيثما ومتى ظهر الخيال الخلّاق فإنه يمثل ميلادًا لعصر جديد، وعادة ما تنشأ حالة عقلية جديدة" (47-48)، والخيال الخلّاق يمثل قفزة للوعي ووثبة إيمان (كما في تعبير كير كجارد، نقلاً عن عناية الله)، والتحدي أمام تخيل المستقبل ليس في القيام بمثل تلك الوثبة فقط، بل في إيصال الصورة المرسومة لذلك المستقبل للجمهور بشكل جذاب (عناية الله، 1999)، مما يفلح في إقناعهم بدفع تكلفة الوصول إليها بنفس طويل وهمة عالية.

ويقترح عناية الله بعض المعايير التي يجب إعداد الرؤية المستقبلية – والتي يجب أن تمس اللاوعي العميق – في ضوئها، والتي تشمل:

1- أن تحظى بالقبول والشرعية لدى المنظومة الاجتماعية التي تتبناها وتسعى إلى تحقيقها.

2- أن تعالج القضايا والاحتياجات المادية لأفراد المجتمع.

3- أن تكون ذات مغزى لكل الشرائح الاجتماعية، بما فيها الشرائح ذات الرؤى التقليدية.

4- أن تضفي النبل على أفراد المجتمع.

5- ألا تكون بعيدة جدًا في المستقبل، حتى لا تبدو وكأنها "يوتوبيا" لا يمكن الوصول إليها.

6- أن تتضمن تحديدًا لدور القيادة والطليعة.

ويطرح بعض الباحثين العرب فرضية أن المستقبل لم يدخل الوعي العربي ولم يتضح له هدف عملي في الممارسة الفعلية (الهيتي، 2003)، وغياب الوعي بالمستقبل في العالم العربي يعني الانشغال بتسيير خططنا وأعمالنا الآنية على حساب القيام بعملية التنبؤ بالمستقبل والتخطيط البارع والاستعداد الكافي له، وفي هذا السياق يشير الهيتي (2003) إلى أن الأحداث تبدو وكأنها مفاجآت ونوازل لعدم ترسخ الممارسة التنبؤية بالمستقبل لدينا، وبدلاً من مدارسة تلك الأحداث وأسبابها وحيثياتها بمنهجية علمية يلجأ الكثيرون إلى الأساليب الدفاعية لتبرير الموقف أو إسقاطها على الآخر. ويذهب الباحث إلى القول بوجاهة تلك الفرضية، وثمة دلائل ومؤشرات تدعمها، ومن ذلك ما يقرره عالم المستقبليات العربي المشهور الدكتور المهدي المنجرة (1988) من أن اللجوء إلى دراسات المستقبل في العالم العربي عادة ما يكون بسبب وجود مشكلات وأزمات خانقة.

الدراسات المستقبلية الاستراتيجية العربية.. خصائصها وإشكالياتها:

يرى بعض الباحثين أن الدراسات المستقبلية العربية - على قلتها - اتسمت بطابع تجزيئي عجز عن رسم تصورات مستقبلية شاملة (عبد الفضيل، 1988)، وفي الاتجاه ذاته، يؤكد المنجزة (1988) على عدم وجود رؤية مستقبلية ذات طابع علمي وشامل، ففي بلده المغرب -مثلاً - ظل يتحدى أية جهة تعطيه أية رؤية مستقبلية شاملة حول مستقبل المغرب.

وميلنا إلى القول بوجاهة الفرضية القائلة بغياب أو ضعف الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي المعاصر لا يعني البتة أننا نقر بعدم امتلاكنا للقدرة على رفع مستوى الوعي بالمستقبل، ومما يدعم ذلك ما يشدد عليه بعض الباحثين من أن بعض الكتابات والدراسات التي حاولت أن تستشرف المستقبل قد أسهمت في زيادة منسوب الوعي لدى النخبة العربية فيما يخص المستقبل، "وساعدت على استضافة المستقبل في مداولاتنا اليومية ومشاغلنا الفكرية" (عبد الفضيل، 1988: 55). ومما يؤكد على هذه النتيجة الدراسة التي أجرتها الباحثة إلهام عبيد (1997) التي استهدفت تحديد خصائص الباحث العلمي والمهارات اللازمة له، وذلك من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس العرب (وبشكل أكثر تحديدًا أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الكويت) خلال العام الدراسي 1996-1997. وقد حددت الباحثة 28 مهارة أطلقت عليها اسم "المهارات البحثية والمعرفية" التي تعكس - بحسب رأي الباحثة - مجموعة من المعارف والمهارات البحثية التي يمتلكها الباحث أثناء مرحلة "تصنيعه" و"هندسته" من أجل تمكينه من القيام بالبحث العلمي بالصورة المتوقعة. ولقد تضمنت تلك المهارات "القدرة على التنبؤ في مجال تخصصه بطريقة علمية دقيقة". وقد أشارت الباحثة إلى أن تلك المهارة احتلت المرتبة الحادية عشرة، بمتوسط 4,586 وهي درجة عالية الأهمية.

وبعد التحليل السابق تتضح معالم وجاهة التطارح حيال الإشكالية الثقافية في مسألة الاستراتيجية العربية، بمعنى أننا نتساءل وبكل جسارة منهجية عن سر تأثير المكون الثقافي على الممارسة الاستراتيجية العربية، متجاوزين بذلك تخوم المناهج الكمية الضيقة التي تحيلنا إلى أدوات قياس كمي لبعض المتغيرات الكمية السطحية؛ تلك المتغيرات التي تستنبط في الغالب من نظريات ونماذج صنعت في الفكر الغربي، واتباعنا للمناهج الكمية بشكل مكثف صرفنا عن اكتشاف مكامن الخلل في المحيط العربي فيما يخص الموضوعات التي نتصدى لبحثها (و لا نقل قياسها)!.

ويميل الباحث إلى أن مسألة غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي المعاصر - ومن ثم ضمور السلوك الاستراتيجي - إشكالية ثقافية بالدرجة الأولى، وليست إشكالية بحثية ولا بيروقراطية، وفرضية غياب الوعي لا تحتاج إلى كبير جهد في البرهنة على وجودها في منظمات العالم العربي، ومنها مؤسسات التعليم العالي، حيث نشهد ضعفًا في التنبؤ بالمستقبل وضمورًا في ممارسة العمل الاستراتيجي. وهذا يدفع

باتجاه إنضاج وعينا وحقن منظومتنا الثقافية بنصل التنبؤ بالمستقبل وتشكيله والاستعداد لــه؛ وجعــل ذلــك مفردة رئيسة في جهازنا المعرفي والنفسي، وهذا لا يتحقق إلا إذا أفلحنا فــي إيــصال فكــرة أن صــناعة المستقبل – بعد عون الله تعالى وتوفيقه – بأيدينا نحن وليست بأيدي غيرنا، كما يعبر عن ذلك مالك بن نبي في مقولته الشهيرة "غيّر نفسك تغيّر التاريخ"، وتعزيزًا لهذه الفكرة، رفع الدكتور إبراهيم العيسوي الباحــث الرئيس في الدراسة المستقبلية الجادة (مشروع مصر 2020) شعارًا مفاده: اصنع مستقبلك قبل أن يــصنعه لك الآخرون. وفي هذا المعنى يورد الدكتور سهيل عناية الله (1999) قصة لها مغزى، حيث يقول: أن عَالم المستقبل والناشط روبرت جنجك Robert Jungk سمع البعض في منتدى عام 2000 يقول: بأنه يتوجــب علينا "أن نعمل للحاضر وألا نقلق بصدد 2000 ألفين"، وبعد ليلية من التفكير العميق رد جنجك بالقول بــأن العبارة السابقة تحتاج إلى تعديل لتصبح: "لأننا قلقون بصدد عام 2000 دعونا نفعل شــيئًا الآن" (46-47)، وهذا يعني أن استصحاب الشعور بالقلق تجاه المستقبل يمنحنا القدرة على الاستعداد له وتحقيق الجودة فــي تشكيله وصناعته – بعد إرادة الله تعالى وتوفيقه – ويعاود الدكتور عناية الله التأكيد علــى معنــى صــناعة المستقبل بالقول بأن النموذج العلمي الذي يقترحه كإطار للدراسات المستقبلية في عالمنا العربي والإســلامي ينظر إلى المستقبل كمتغير تابع وليس كمتغير مستقل كما هو الحال في الدراسات الاجتماعية، حيث يَعتبــر ذلك النموذجُ المستقبلَ متغيرًا تابعًا للخبرة الإنسانية والحضارية.

وهنا قد تكون شباك تحليلنا قد قربت من الإمساك بإشكالية ثقافية معقدة.. إشكالية فعلت فعلها السيئ فــي وعينا وممارستنا للإدارة الاستراتيجية، إذ نعتقد بوجود تأثير خطير وربما مستتر أو ضمني للنسق الثقافي على الوعي والممارسة، ولكن السؤال كيف؟.

وقبل الانشغال بالبحث عن الإجابة عن ذلك السؤال؛ نحسب أنه يلزمنا توضيح مسألة مهمة تتعلــق بفهمنــا لطبيعة مكونات الثقافة ومفرداتها أو ما يمكن تسميته بالمنظومة الثقافية. والباحث يذهب إلى أن تلــك المنظومــة تنتظم أخلاطًا من الفهم والتطبيق الصحيح والفهم والتطبيق الخاطئ، العميق والسطحي، النافع والضار، الإبــداعي والتقليدي، الشمولي والجزئي، الموضوعي والذاتي، المنهجي والعشوائي، وهذه الإشارة تهمنا في ســياق تحليــل الثقافة من أجل التأكيد على أننا كمحللين للثقافة بصدد مركّبين ثقافيين: مركّب ثقــافي منــسجم مــع المفتــرض والصحيح والعميق والنافع والإبداعي والشمولي والموضوعي والمنهجي، ومركّب ثقافي آخر لا ينسجم مع ذلــك. ويرى الباحث أن لدينا أربعة أوضاع وصفية تحليلية تفسيرية رئيسة للثقافة، وقد قام الباحث بإيجاد نموذج خــاص بذلك؛ ليكون أداة منهجية – ضمن أدوات أخرى – للتشخيص الثقافي عند دراستنا للظاهرة الإدارية وغيرها مــن الظواهر الاجتماعية، وهي أداة مفتقرة لجهود بحثية كبيرة لانضاجها وتطوير إطارهــا المفــاهيمي والإجرائــي. ويوضح الشكل (2) ذلك النموذج المقترح (البريدي، تشخيص الثقافة، مرجع سابق):

(1) **فكرة (قضية) صحيحة** **فهم صحيح** أمثلـــة: - الإيمـــان والعمـــل. - الحيـــاة والمـــوت. - الثـــواب والعقـــاب. - القضـــاء والقـــدر. فهـــم صحيـــح لفكـرة صحيحـة	(2) **فكرة (قضية) صحيحة** **فهم خاطئ** أمثلـــة: - الإيمـــان والعمـــل. - الحيـــاة والمـــوت. - الثـــواب والعقـــاب. - القضـــاء والقـــدر. فهـــم خاطـــئ لفكـرة صحيحـة
(3) **فكرة (قضية) خاطئة** **فهم صحيح** أمثلـــة: - أســـاطيـــــــــــر. - أمثلـــة شـــعبية خاطئـــة. - روايات شعبية خرافية. - قولبة فكرية (تعميمات غير صحيحة). فهـــم صحيـــح لفكـــرة خاطئـــة	(4) **فكرة (قضية) خاطئة** **فهم خاطئ** أمثلـــة: - أســـاطيـــــــــــر. - أمثلـــة شـــعبية خاطئـــة. - روايات شعبية خرافية. - قولبة فكرية (تعميمات غير صحيحة). فهـــم خاطـــئ لفكـــرة خاطئـــة

شكل (2)

النموذج الوصفي التحليلي التفسيري للتشخيص الثقافي

ويعكس النموذج السابق أربعة أوضاع ثقافية، وبديهي أن الوضع الأول (رقم 1) لا إشكال فيه، حيث الفكرة الصحيحة والفهم الصحيح، غير أن الحقيقة تقضي بتقرير أن تشخيص المنظومة الثقافية من خلال تحليل بقية الأوضاع الثقافية أمر عسير، كما أنه مدار نقاش وخلاف ساخن في بيئتنا العربية لأسباب متعددة، يقف البعدان الأيدلوجي والمنهجي في مقدمتها، حيث يصعب في حالات كثيرة تحديد معايير "الصوابية" في الفكرة أو الفهم أو التطبيق.

وفي ضوء ما تقدم، يعتقد الباحث أن ثمة مفردات محددة في بنية الثقافة العربية الإسلامية يمكن أن تكون مسئولة أو "متورطة" في إضعاف الوعي العربي بالمستقبل، من حيث تجفيف إيماننا بضرورة التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الذكي والاستعداد الجاد له؛ كشرط للنجاح واكتساب القدرة على المنافسة وتحقيق الريادة، وقد يعود ذلك التورط إلى طبيعة الفهم المتبلور في عقول الناس تجاه مفردات فكرية جيدة "سوء الفهم مع فكرة صحيحة" (الوضع رقم 2)، كما أنه قد يرجع إلى تأثير بعض المفردات الفكرية الرديئة - سوء الفكرة مع فهم صحيح أو خاطئ" (الوضعين رقم 3، 4) - على الإطار المعرفي والثقافي.

ومسألة التنقيب عن المفردات ذات التأثير السلبي على مسألة الوعي بالمستقبل ومن ثم ممارسة العمل الاستراتيجي – مسألة شائكة للغاية، إذ إنها تستلزم تشخيصًا دقيقًا ورصدًا عميقًا للإطار المعرفي والثقافي العربي الإسلامي؛ مع الأخذ بالاعتبار المراحل التاريخية التي تولّد فيها ذلك الإطار وتلّون بحسب عوامل متعددة ومعقدة يدخل فيها: المكان والخلفية الفلسفية والعلمية والمنهجية والاجتماعية والسياسية، بالإضافة إلى المزاج الشعبي للمجتمعات العربية.

ومع الصعوبة البالغة التي تكتنف عملية التنقيب والظفر بتلك المفردات، فالباحث لا يرى غضاضة في التطارح المبدئي حيالها، بل يرى وجاهة ذلك المسلك المنهجي الذي يقتحم فيه الباحثون بعض الفضاءات الثقافية متسلّحين بالمنهجية العلمية التي تلزمهم بالاعتراف الطوعي بدرجة الدقة أو مقدار العمق الذي ظفروا به في محاولاتهم المبدئية ليحددوا من ثم مستوى القدرة على تعميم النتائج، ويمكن لتلك المحاولات المبدئية أن تتبع بدراسات علمية أعمق قد توصلنا إلى "القبض" على تلك المفردات المتورطة في "جريمة" تغييب الوعي بالمستقبل و"إيداعها" في سجن الإطار الفكري الرديء (بشقيه: زداءة الفكرة ورداءة الفهم).

وعطفًا على ما سبق، يتدارس هذا البحث فرضية تذهب إلى أن بعض مفردات مسألة الإيمان بالقضاء والقدر (وهو ركن من أركان الإيمان الستة في عقيدة الإسلام) قد تكون ضمن تلك المفردات الفكرية التي أثرت – بشكل مباشر أو غير مباشر – على مسألة الوعي العربي بالمستقبل ومن ثم الممارسة أو السلوك الاستراتيجي في البيئة الإدارية العربية. وبنظرة فاحصة للقضاء والقدر، ندرك أنه يختزن قدرة تأثيرية على ماضي وحاضر ومستقبل الإنسان المؤمن به كركن من أركان العقيدة، حيث يقضي القضاء والقدر (في مرتبة العلم) أن يؤمن الإنسان "بأن الله تعالى عالم بكل شيء جملة وتفصيلاً، أزلاً وأبدًا، سواء كان ذلك مما يتعلق بأفعاله، أو بأفعال عباده؛ فعلمه محيط بما كان، وما سيكون، وما لم يكن لو كان كيف يكون. ويعلم الموجود والمعدوم والممكن والمستحيل ولا يغرب عن علمه مثقال ذرة في السماوات ولا في الأرض" (الحمد، 1998: 59). وقبل أن نبرز كيفية تأثير مفردات القضاء والقدر على الأزمنة الثلاثة، نسوق تحليلاً عميقًا يوضح العلاقة بين تلك الأزمنة، وهو التحليل الذي أورده قسطنطين زريق حيث يقول: "الماضي والمستقبل مجريان يلتقيان عند فاصل رقيق زائل هو الحاضر. فما من مستقبل إلا وقد نشأ عن ماضٍ، وما من ماضٍ إلا ويؤدي إلى مستقبل، وما الحاضر إلا تلك الخطفة من الوجود التي يتحدان فيها، ثم تتابع الحياة مجراها، فلا يلبث أن يصبح الحاضر والمستقبل معًا أمرًا ماضيًا" (1994: 1671/4). ويتسم هذا التحليل بدقته وذكائه في إيجاد وشائج الارتباط بين الأزمنة الثلاثة وتحديد الفواصل بينها، كما أنه يلفت أنظارنا إلى مسألة أهم وهي طبيعة تأثير الماضي على المستقبل مع مروره بلحظات الحاضر الخاطفة التي نعيشها في اللحظة الراهنة. وبعد هذا البيان يمكننا معالجة تأثير مفردات القضاء والقدر على الفكر العربي المعاصر في موجة طيف تترسم ألوان الأزمنة الثلاثة وانعكاساتها في عقله وروحه وسلوكه، وذلك كما يلي:

- **الزمن الماضي:** حيث يقضي القضاء والقدر بوجوب إيمان الإنسان المسلم بأن كل ما أصابه من خير أو شر فهو من تقدير الله تعالى عليه، مع وجوب عدم التسخط على الماضي حتى وإن جوبه الإنسان المؤمن بسيل من المصائب والنكبات، كما جاء في الذكر الحكيم: "ما أصاب من مصيبة إلا بإذن الله ومن يؤمن بالله يهد قلبه" (التغابن، 11)، ويعزّز معنى الآية الكريمة ما جاء على لسان رسول الإسلام صلى الله عليه وسلم: "وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كذا وكذا، ولكن قل: قَدَرُ الله وما شاء فعل" (رواه مسلم، 2664). وهذا يورث سكون القلب وطمأنينة النفس وراحة البال (الحمد، 1998). ومن (الفهم الجيد) لهذه (الفكرة الجيدة) ما نقله ابن الجوزي (زاد المسير، 238/8) عن بعض العلماء في الآية الكريمة السابقة، وهو علقمة حيث يقول: "هو الرجل تصيبه المصيبة، فيعلم أنها من قِبل الله فيسلِّم ويرضى".
- **الزمن الحاضر:** لا سبيل للمؤمن بقضاء الله تعالى وقدره غير التسليم والرضا بالقدر خيره وشره، وهذا الرضا والتسليم إنما يكون في اللحظة الراهنة تجاه كل من: اللحظة الماضية واللحظة الآتية.
- **الزمن المستقبل:** فعقيدة القضاء والقدر تستوجب الاعتقاد الجازم بأن الله تعالى يعلم ما سيكون جملة وتفصيلاً، وجاء القرآن الكريم مثبتًا لهذا المعنى كما في قوله تعالى: "يعلم ما بين أيديهم وما خلفهم" (البقرة، 255)، وقوله "قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا" (التوبة، 51).

تحليلنا السابق ركز على أساسيات "الفهم الجيد" "للفكرة الجيدة"، حيث يقضي ركن الإيمان بالقضاء والقدر كما جاءت به العقيدة الإسلامية الصحيحة، ولكن هذا لا يعني البتة أن ما تحتويه عقول جميع المؤمنين بتلك العقيدة متناغمًا مع ذلك "الفهم الجيد"، بل نرى ظواهر ومؤشرات على وجود "فهم رديء" "للفكرة الجيدة"، الأمر الذي جعل القضاء والقدر يستحيل إلى أسلوب من أساليب "التخدير الفكري" لبعض الشرائح، حيث يستخدم البعض القضاء والقدر لتبرير الضعف وعدم استفراغ الوسع في استشراف المستقبل ورسم سيناريوهاته؛ كما استحال القضاء والقدر إلى ميكانيزم دفاعي يبرّر العجز في التهيؤ الكافي للمستقبل واغتنام فرصه ومواجهة أحداثه وتحدياته. وقد نتج ذلك من جراء فهم مغلوط لمقتضيات الإيمان بالقضاء والقدر وعدم تفهم حقيقته ولا أوجه التعبد به لله تعالى ولا متى وكيف يتم تحصيل ثمرته، الأمر الذي صنع أنماطًا متعددة من التفكير القائم على الدروشة والخرافة، كما يقول البعض: "لا يجب علينا الاهتمام بالمستقبل، لنثق فقط في الله" (عناية الله، 1999: 53).

وفي الاتجاه ذاته أعد بركات حمزة (1988) بحثًا عن "تصور طلاب الجامعة عن المستقبل" (تكونت العينة من 368 طالبًا وطالبة بجامعتي القاهرة وعين شمس في القاهرة)، وقد توصل الباحث إلى أن 91,6% من الطلاب و96,6% من الطالبات يرون أن "المستقبل بيد الله ولكن يجب أن يفكر الفرد في المستقبل"، مقابل 5,9% و1,4% على التوالي يرون أن "المستقبل بيد الله والواحد ما يفكرش"، في حين يرى 2,3% و1,4% أن "الفرد يجب أن يفكر في المستقبل"، وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود فروق جوهرية لصالح الطالبات،

وأرجع بركات حمزة ذلك إلى ازدياد العامل الديني عند الطلاب، أي أن التدين - طبعًا المغلوط - له أثر سلبي على مسألة الوعي بأهمية المستقبل، ومع أن هذا التفسير يشكّل مؤشرًا لا يمكن التغافل عنه، إلا أنه يحتاج إلى أن يؤخذ بتحفظ شديد ويُخضَع لاختبارات تجريبية متعددة وفي عينات متعددة على العالم العربي، وأبان حمزة بأن الموضوعات الشخصية قد حازت على المرتبة الأولى عند كل من الطلاب والطالبات فيما يتعلق بأهم مكونات المستقبل الذي يودون التعرف عليه فقد كانت النسبة لدى الطلاب 44,6% و51,4 % عند الطالبات، في حين جاءت الموضوعات السياسية والاقتصادية في المرتبتين الثانية والثالثة عند الفئتين، واحتلت الموضوعات الاجتماعية ثم الموضوعات التعليمية والثقافية المرتبتين الرابعة والخامسة عند الطلاب في حين جاء الترتيب معكوسًا عند الطالبات.

أما ما يتعلق بالجانب الآخر من المشكل الثقافي حول السلوك الاستراتيجي العربي، فيتمثل في الفكرة الخاطئة سواء أكانت مصحوبة بفهم صحيح أم خاطئ (الأوضاع رقم 3، 4 في النموذج)؛ تلك الفكرة تغذي منظومة المعتقدات والقيم لدى الإداري أو القيادي العربي؛ وبالتالي تشكّل طريقة التفكير وأنماطه، تلك الطريقة التي تنتج دوافع محددة، والتي قد تكون معززة للسلوك الاستراتيجي الإيجابي أو السلبي. ويعتقد الباحث أن الموروث الشعبي في الثقافة العربية يكتنز كمًا هائلاً من المفردات الثقافية الجيدة والرديئة على حد سواء، والتي قد تكون على شكل أمثال أو حكم أو حكايات شعبية، والتي تعبر بشكل مختصر عن تجارب وخبرات حياتية لفئات اجتماعية معينة (محبك، 1426هـ). ويمكن لبعض تلك الأمثال أو الحكم أو الحكايات أن تؤثر بشكل كبير على السلوك الاستراتيجي لدى الإنسان العربي؛ من خلال تشويه منظومته الثقافية تجاه المستقبل وتشكيله والاستعداد له (بن حموش، 1424هـ)، وتحديد المفردات الرديئة في هذا السياق أمر صعب للغاية، إذ إنه يستحق جهدًا بحثيًا مكثفًا، وقد ذكر الباحث مصطفى بن حموش (1424هـ) نموذجًا واحدًا على ذلك، حيث أورد المثال الشعبي الذي يقول: "المكتوب على الجبين ما تمحيه اليدين"، حيث يفهمه البعض بطريقة تؤدي به إلى الاعتقاد بأن التفكير في المستقبل ضرب من الاعتداء على علم الغيب أو القدر الخاصين بالله تعالى، وثمة مثال شعبي آخر يعزز ذلك الفهم الرديء، يقول: "اصرف ما في الجيب يأتيك ما في الغيب"، فيعيش الإنسان ليومه ولا ينظر إلى غده ولا يخطط له، وربما يعتبر ذلك ضربًا من "التوكل على الله" و"الكرم" لاسيما في البيئات القبلية.

وهنا تلزمنا الإشارة إلى أن عددًا من علماء وباحثي الدراسات المستقبلية (من أمثال: ضياء سردار، منور أنيس، بارفيز منصور) يرون أن الإسلام يجّسد رؤية مستقبلية للعالم، حيث بدا ذلك من الرؤى التي رسمها رسول الإسلام محمد بن عبد الله (صلى الله عليه وسلم) وحولها هو وأصحابه إلى رؤى وخطط استراتيجية (انظر: عناية الله، 1999)، تلك الرؤى والخطط عقلت الماضي واستفادت منه وراحت ترسم برامج عملية مكّنت من قيام المشروع الحضاري العربي الإسلامي بشكل مدهش.

ونشير في نهاية تحليلنا للإشكالية الثقافية إلى أن ضمان جودة الفعل الاستراتيجي في منظماتنا العربية ومنها مؤسسات التعليم العالي يتوقف على مستوى النجاح الذي نحققه في اكتشاف بنية الخلل الثقافي المؤثر على جانبين اثنين لهما صلة بالإطار الثقافي هما: الجانب الوجداني والجانب المعرفي، حيث يتضمن الجانب الأول درجة الإيمان بأهمية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد الاستراتيجي له، ويتضمن الجانب الثاني مهارات التفكير وأنماطه، ذلك أن الثقافة تفعل فعلها بالمكونين الوجداني والمعرفي، ويشدّد الباحث على أن الفشل في استكشاف مكامن الخلل الثقافي ومفرداته يعني أننا نظفر بـ "قشرة الموز" دون لبه، أي أننا لن نتمكن من الاستفادة الحقيقية من العمل الاستراتيجي، بل قد نمارس سلوكًا استراتيجية لأغراض دعائية بحتة، وحتى يُقال بأننا نسير وفق خطط ورؤى استراتيجية، وهذا أشد سوءًا من كوننا لا نستخدم الاستراتيجية مع اعترافنا بالخطأ والضعف والتقصير.

أهم أمراض الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي:

ضمن ما أسماه الدكتور ضياء الدين زاهر (1996) بالخطايا السبع للبحث العربي في دول الخليج العربي، يذكر من بينها "غياب التخطيط العلمي الاستراتيجي" على المستوى الوطني في مجال التعليم العالي، الأمر الذي أدى إلى انعدام الإطار الشامل الذي يجب أن يحكم عملية التفكير الاستراتيجي في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وقد استعيض عن ذلك الإطار باستراتيجيات تفتقر للرؤية المستقبلية الشمولية الدقيقة؛ ويصف زاهر تلك الاستراتيجيات بأنها استراتيجيات "تسيير" أمور وليس "تطوير" أوضاع (زاهر، 1996: 36)، وشتان بين هذه وتلك، وما خلص إليه زاهر يتفق مع بعض الدراسات الأخرى (عبد الفضيل، 1988؛ المنجزة، 1988).

ويدلل زاهر على مسألة غياب البعد الاستراتيجي في الجامعات الخليجية من خلال دراسته المسحية التي أظهرت أن 97% من عمداء الكليات في السعودية قد أفادوا بعدم توافر خطط استراتيجية، في حين أفاد 80 % و100% و57% من نظرائهم القطريين والبحرينيين والإماراتيين على التوالي. وقد أوضح ما نسبته 43% من مديري وعمداء خدمة المجتمع بأنهم يعملون دون تخطيط مسبق، أي إنهم يسيرون وفق الصدفة والعشوائية.

ويحسب الباحث أن المقدمة السابقة تمهد لنا سبيلاً منهجيًا لتدوين النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال ملاحظاته لواقع وأداء بعض الجامعات السعودية في مجال الإدارة الاستراتيجية عبر اتصالاته واستشاراته والتي تأخذ في الأغلب طابعًا غير رسمي مع بعض الزملاء الأكاديميين الذين يعملون في لجان ذات صلة مباشرة بالأبعاد الاستراتيجية في جامعاتهم. وفي ضوء ما سبق يمكننا تحديد أبرز الأمراض التي تعاني منها تلك الجامعات، والتي يعتقد الباحث أنها تعكس إلى حد كبير أوضاع عموم مؤسسات التعليم العالي العربية، نظرًا للتشابه الكبير في الأوضاع العلمية في العالم العربي من جهة ولتأثير المكون الثقافي على المجتمعات العربية من جهة ثانية. وتتمثل أهم الأمراض الاستراتيجية بما يلي:

1- ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية.

2- شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي العربية.

3- ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي.

وفي الجزء التالي نستعرض تلك الأمراض بشيء من التفصيل، مع إيضاح أبرز الأعراض التي تشير إلى وجودها في مؤسسات التعليم العالي العربية، مع التنبيه إلى أننا في نهاية الدراسة قد أثبتنا بعض التوصيات التي تتضمن بعض الاقتراحات للتحقق من تلك الأمراض عبر دراسات تطبيقية أو تجريبية، مع تضمين ذلك لبعض الحلول المبدئية التي ربما تسهم في التخفيف من حدة تلك الأمراض.

المرض الأول- ضعف الإيمان بالاستراتيجية:

تناولت هذه الدراسة مسألة ضعف الإيمان لدى الإنسان العربي بحتمية العمل الاستراتيجي القائم على استشراف المستقبل من منطلق الاعتقاد بإمكانية صنعه وتشكيله - بعون الله تعالى وتوفيقه - من خلال تبني رؤى مستقبلية إيجابية وطموحة. ونشير في هذا الجزء إلى بعض الأسباب المحتملة لذلك الداء، فمن ذلك ما يعود إلى "اليأس"، إذ إن بعض الباحثين (بن حموش، 1424هـ) يعده عائقًا أساسيًا للسلوك الاستراتيجي، حيث يشيع قدر من اليأس والإحباط لدى شرائح اجتماعية في المجتمع العربي من جراء التهميش أو الاستبداد السياسي - بأشكاله المختلفة - الذي يحول دون الاستفادة من النخب العلمية والفكرية في مجال الدراسات الاستراتيجية واستشراف المستقبل، بل يذهب البعض إلى أن ذلك الوضع السياسي السيئ في العالم العربي يضعف الأداء الإداري بشكل عام (عطية، 1993)؛ ويرى البعض الآخر أن انعدام الثقة في الذات العربية قد يعيق أو يمنع السلوك الاستراتيجي في منظماتنا العربية (بن حموش، 1424هـ)، وهناك سبب آخر، له طابع بيروقراطي يتعلق بالبنية التنظيمية والإدارية والمالية للجامعات العربية، حيث إن أغلب تلك الجامعات لا تمتلك صلاحيات واسعة، كما أن الموارد المالية الرئيسة (الميزانيات) تأتي على شكل دعم حكومي مباشر، وهي غير مرتبطة بمستويات أداء أو جودة معينة، بقدر ارتباطها باستيعاب أكبر قدر ممكن من الطلاب والطالبات، مما يزهّد الجامعات في استشراف المستقبل والاستعداد له، نظرًا لانشغالها بيومها عن غدها وبأطرافها عن رأسها.

وتتمثل أهم أعراض ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في محيط مؤسسات التعليم العالي العربية بما يلي:

1- تبني بعض الأطر الاستراتيجية لأغراض دعائية:

بالرجوع إلى واقع الجامعات العربية - وتحديدًا السعودية - فيما يتعلق بالمفردات الأساسية للإطار الاستراتيجي (كالرؤية والرسالة) Vision and Mission، خلص الباحث إلى أن جامعة سعودية واحدة فقط

تبنت رؤية ورسالة محددتين كما وضعت هدفًا استراتيجية يتم تحقيقه في عام 1440هـ، وتلك هي جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، في حين اكتفت بقية الجامعات السعودية (وتشمل عشر جامعات) بالأهداف العامة التي قد يرجع بعضها إلى ما نص عليه المرسوم الملكي للتأسيس؛ مما يعني أن تلك الأهداف لتلك الجامعات ظلت كما هي دون تطوير لمدة زمنية طويلة، كالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة حيث تجاوزت المدة 45 سنة (التأسيس في عام 1381هـ)، وجامعة أم القرى في مكة المكرمة حيث تجاوزت المدة 25 سنة (التأسيس في عام 1401هـ). وعدم تبني مفردات أساسية للإطار الاستراتيجي (كالرؤية والرسالة) يؤكد على ضعف الإيمان بالفكر والسلوك الاستراتيجيين في تلك الجامعات.

ولو انتقلنا إلى المستوى العربي في هذا الشأن، فلا نجد اختلافًا كبيرًا، حيث وجد الباحث أن عددًا محدودًا من الجامعات العربية قد تبنت مثل تلك المفردات، فبعضها قد تبنى رؤية ورسالة (كجامعة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة، وجامعة مؤتة في الأردن، وجامعة جنوب الوادي في مصر)، وبعضها قد اتخذ رؤية (كجامعة طنطا في مصر)، في حين أن بعضها الآخر قد وضع رسالة (كجامعة الكويت في الكويت، وجامعة آل البيت في الأردن)؛ وقد وقف الباحث على ذلك من خلال الموقع المخصص لاتحاد الجامعات العربية (www.aarru.edu.jo) والمواقع المخصصة للعديد من الجامعات العربية. وما يهمنا التأكيد عليه – مع محدودية التطبيق – أن مؤشرات عدة تشي بأن تلك الممارسة في أغلب الجامعات فيما يخص الرؤية والرسالة قد أعدت لأغراض دعائية وعلى نحو ديكوري صرف، واتباعا لموضة انتشرت في الكثير من المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي، وثمة مؤشرات تدعم تلك النتيجة المحتملة، والتي من أهمها غياب أو ضعف حماس إدارة تلك المؤسسات في التبشير بالرؤية والرسالة واستخدامها كمحرك نفسي ومحفّز وجداني لتحقيق الأهداف وصولاً لتلك الرؤية الطموحة، أما مصير الرؤية والرسالة بعد أن تبعث فيها الحياة كتابيًّا فمأساوي واقعيًا؛ حيث يتم دفنها في مقابر مطبوعات الجامعة وموقعها في الإنترنت.

2- تهميش الوظيفية الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

بالنظر إلى الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات يتضح لنا عدم وجود إدارة أو قسم أو وحدة تختص بالإدارة أو التخطيط الاستراتيجي، وفي حالة وجودها في "الخريطة التنظيمية، فإن الفرضية – التي تتوافر عدة مؤشرات على دعمها – تتجه إلى القول بأنها تعاني من ضعف الدعم التنظيمي بالموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، أي أن وجودها يكون شكليًا مما يجعلها عاجزة عن أداء أدوارها بفعالية وكفاءة.

3- تبني بعض أبعاد العمل الاستراتيجي لأغراض روتينية ولأسباب تنظيمية:

كمراعاة الضوابط المالية لتخصيص موازنة الجامعات، أو مراعاة شروط وضوابط افتتاح كليات أو أقسام جديدة، أو الحصول على طاقم تعليمي أو وظيفي، أو وضع خطة للابتعاث. ويذكر الباحث أنه انخرط في نشاط

مشابه في إحدى الكليات، وقد كان الهدف وضع "خطة استراتيجية" للحصول على طاقم تعليمي مؤهل خلال فترة تصل إلى عشر سنوات، حيث بدأت العملية "الاستراتيجية" بإمدادنا بجدول يحتوي على خانات معينة، وغاية ما طلب منا – كمفكرين استراتيجيين – أن نقوم بملء تلك الخانات بأرقام ضخمة قدر المستطاع، إذ إن القاعدة في بلادنا العربية تقول بأن "أهل المالية لا يعطونك إلا نصف ما تطلب"، وبهذا يتحول التفكير الاستراتيجي إلى نوع من "الشطارة" في الظفر بصيد سمين! وهنا يتضح لنا أن الإشكالية تكمن في عدم اتباع الإدارة الاستراتيجية إلا في حالات ضيقة كالتي أشرنا إليها، وهذه النتيجة تستدعي ما خلص إليه المهدي المنجزة (1988) من أننا في العالم العربي لا نلجأ للتخطيط الاستراتيجي إلا في: حالات الأزمات، وهنا نضيف: و"أوقات الميزانيات"!.

4- عدم حرص مؤسسات التعليم العالي على إصدار تقارير استراتيجية ذات طابع استشرافي للمستقبل بفرصه ومخاطره:

ولاسيما أن التعليم يتعرض لألوان من التغيير الديناميكي من جراء عاملين رئيسن هما: ربط مخرجات التعليم باحتياجات السوق المتجددة، ومعطيات وآثار الثورة التقنية على العملية التعليمية، كما هو الحال فيما يسمى بـ "التعليم الإلكتروني" وشيوع استخدام الإنترنت والكتاب الإلكتروني ووسائل العرض الحديثة وظهور أنماط جديدة للتعليم العالي كالجامعات المفتوحة والافتراضية ونحو ذلك.

5- ضعف الإعداد في عمليات التنبؤ بالمستقبل والدراسات الاستراتيجية:

سبق لنا تقرير أن الإشكالية الكبرى في مسألة ضعف الإدارة الاستراتيجية في العالم العربي لا تعود إلى ضعف أو خلل بحثي أو علمي بقدر ما تعود إلى خلل ثقافي غيّب الوعي بأهمية التنبؤ بالمستقبل وأوهن إيماننا بضرورة الممارسة الاستراتيجية، بمعنى أن المنظمات العربية تتوافر على قدر طيب من المعرفة والخبرة في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الخبراء الباحثين والاستشاريين، ولكن هذا لا يعني البتة أننا نتوجه إلى القول بتكامل البنية البحثية في مجال الإدارة الاستراتيجية في جوانبها المنهجية والنظرية والتطبيقية. نستنتج من ذلك أن تأثير المسألة الثقافية يقلّل من فاعلية المتخصصين العرب في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية، ويضاف بعد آخر في إضعاف تلك الفعالية يتجسد في ضعف الدافعية الداخلية لدى المتخصصين في تنفيذ تلك الدراسات من جراء شعورهم بأن دراساتهم لن تأخذ طريقها إلى التطبيق، وإنما إلى الرفوف "الفارهة" بعد أن تدبج بمقدمات المسئولين وتزين بجلد فاخر!. ويتمظهر ضعف الإعداد في الإدارة الاستراتيجية في جوانب متعددة منها:

أ- ضعف في المنهجية العلمية المستخدمة في عملية التنبؤ بالمستقبل وإعداد الدراسات الاستراتيجية بما فيها التخطيط الاستراتيجي، حيث يؤدي ذلك إلى إنتاج دراسات هزيلة لا تتمتع بأدنى درجات الدقة

والموضوعية والاعتمادية، مما يجعلها تفتقد "الكارزمية" المطلوبة في المحيط الاجتماعي الذي أنتجت فيه، وهذا يعني تهميشها وعدم تطبيقها، ويشدّد الباحث على أن تلك الآثار السيئة ستزداد في حالة الاستمرار في استيراد المناهج الغربية في رسم التصور المستقبلي والاستعداد له. وقد سبق لنا التأكيد على أهمية بلورة وتطوير نماذج علمية للدراسات المستقبلية والاستراتيجية تنبثق من فكرنا الإسلامي وتراعي خصوصيتنا وظروفنا وأمزجتنا (عناية الله، 1999).

ب- إسناد مهام التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الاستراتيجي لطاقم غير مؤهل من الناحية العلمية أو الخبرة التطبيقية.

عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لعمليات التنبؤ بالمستقبل وإعداد الدراسات الاستراتيجية، وخاصة أن الباحثين يؤكدون على أنها عمليات مكلفة من الناحية المالية (العيسوي، 2000)، إذ تحتاج إلى فرق عمل بحثية عالية الخبرة وهي نادرة مما يعني وجوب توفير مخصصات مالية كبيرة بحيث تكفي لجذب العلماء والباحثين ذوي الخبرة، كما تحتاج الدراسات الاستراتيجية إلى العديد من أجهزة الحاسب وبرامج متخصصة وقاعدة معلومات كبيرة.

المرض الثاني- شيوع النمط الإداري على القيادي:

تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى جملة من الفروق الجوهرية بين هذين النمطين (انظر مثلاً: ماهر، 2003؛ Schein, 2004)، ففي حين يركز "المدير" على إنجاز العمل وفق آلية محددة ومتسقة، ينشط "القائد" لإحداث نوع من التأثير على أفراد المنظمة بطريقة تمكنه من تنفيذ برامج التغيير والتطوير، ولا يتحقق هذا التغيير أو التطوير إلا من خلال انشغال القياديين بنوع من التفكير الاستراتيجي الذي يمكنهم من تحديد الوضع الاستراتيجي للمنظمة، ومن ثم بلورة رؤية طموحة وجذابة والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية وحشد الموارد وتركيز الجهود التي تمكّن المنظمة من تحقيق رؤيتها.

ومسألة تعريف القيادة شائكة ومعقدة للغاية، وليس هذا مجال البسط والتفصيل فيها، ومما يؤكد على بعد التأثير في القيادة ما جاء في تعريف القيادة للدكتور عبد الرحمن هيجان حيث يرى أنها: "العملية التي يمكن من خلالها التأثير على الموظفين أو العاملين وإقناعهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية" (هيجان، 2004)، ولبيان الآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن تترتب على تبني النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي، نعرض لأهم الفروق بين ذلك النمط والنمط الإداري، وبمراجعة نتائج الأبحاث العلمية يمكننا تلخيص تلك الفروق كما في الجدول التالي:

جدول (1)

الفروق الجوهرية بين النمط القيادي والإداري

المدير	القائد
المدير يهتم وينتج نظامًا واتساقًا في العمل.	القائد يهتم وينتج تغييرًا وتطويرًا.
يدير بنظام المكافأة والعقاب.	يحفز ويشحذ الدافعية الداخلية.
يعتمد على قدرته على استخدام السلطة.	يعتمد على قدرته على التأثير والإقناع.
يحرص على تحقيق الكفاءة والفعالية.	يحرص على رسم رؤية طموحة وإقناع الأفراد بها.
يعمل وفق الثقافة السائدة ويحافظ عليها.	يسعى لخلق ثقافة جديدة داخل منظمته.

ويؤكد البعض على أن كثيرًا من الدول بدأت بالتركيز على تأهيل "قيادات" في مجال التعليم؛ باعتباره شرطًا لتطوير النظام التعليمي بما يتناسب مع التغيرات التقنية والاجتماعية (انظر مثلاً: المحبوب، 1996)، بل وذهب البعض إلى أن القيادة الفعالة يمكن أن تخلق بيئة الإبداع (Eberle, 1969 نقلاً عن المحبوب، 1996). وقد خلص الباحث من خلال ملاحظاته إلى أن النمط الإداري هو السائد في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي وليس النمط القيادي. وثمة مؤشرات متعددة تعضد تلك النتيجة التي ذهبنا إليها من غلبة النمط الإداري على القيادي. ومن ذلك أن بعض الجامعات العربية تُدار من خلال "مديرٍ" وليس من خلال "رئيس"، وكلمة رئيس ترتبط أكثر بالمفهوم القيادي، نظرًا لكثرة استعمالها في سياقات قيادية مهمة ومؤثرة في تشكيل الإطار المفاهيمي في العالم العربي، ويعد السياق السياسي من أهم تلك السياقات، ونظراً لأن المصطلح المستخدم هو رئيس الدولة، فقد اكتست كلمة "رئيس" إرهابًا قياديًا بخلاف كلمة "مدير" والتي تعكس شخصية موظف عالي الرتبة في دائرة حكومية.

وقد أثبتت بعض الأبحاث أن نمط القيادة يؤثر وبشكل مباشر على بناء وتشكل الثقافية التنظيمية بجوانبها الإيجابية والسلبية على حد سواء، يتحقق ذلك الأثر للقادة – بشكل شعوري ولاشعوري – عبر خلفيتهم التاريخية وطبيعتهم وتجاربهم الاجتماعية وأنماط تفكيرهم وشخصيتهم، ورؤاهم تجاه عوامل النجاح الحرجة في مجال عملهم (هيجان، 1992؛ البداينة والعضايلة، 1996؛ البريدي، 2004 ب؛ Schneider, 2000).

وتفيدنا الأدبيات العلمية بأن نجاح العمل الاستراتيجي – بلورة وتنفيذًا – مرتبط بشكل كبير بوجود قيادة جيدة (انظر مثلاً: غراب، 1995؛ الحسيني، 2000)؛ حيث ينشط القادة في التفكير في الأمور المهمة "الاستراتيجية"، مفوّضين الأمور الروتينية و"التشغيلية" لبعض الأفراد، مما يمنحهم وقتًا أكبر وصفاءً ذهنيًا يمكّنهم من بلورة رؤية طموحة جذابة، وينشطون في تسويقها لأفراد المنظمة وإقناعهم بها، بحيث تصبح تلك الرؤية الاستراتيجية وقودهم للتطوير وتحقيق أعلى درجات النجاح والريادة، وهذا ما يدفعهم للالتزام بتحقيقها وتطبيق خطواتها.

وثمة أعراض كثيرة تؤكد على مسألة غلبة النمط الإداري على القيادي وما يتبعه – بالتلازم – من ضمور في الممارسة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي العربية، ونكثف حديثنا حول الأعراض التالية:

1- **المحافظة على الثقافة التنظيمية السائدة:** بات جليًا لنا أن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى أن تصطبغ بالديناميكية التي تمكنها من التكيف الذكي والسريع مع التغيرات الكبيرة في تقنيات التعليم ووسائل الإعلام وحاجات سوق العمل "الثائرة". وهذا يدفع باتجاه القول بأن تلك الديناميكية المنشودة تتطلب - ضمن أشياء أخرى - تغييرًا أو تطويرًا في نمط الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وهو ما لا نشاهده ولا نحسه في عموم مؤسساتنا التعليمية، حيث لا نلاحظ تغيرًا أو تطورًا جوهريًا في نمط الثقافة التنظيمية عند تعاقب مديري (أو رؤساء) تلك المؤسسات.

2- **غياب الرؤية الطموحة المنبثقة من رؤية استراتيجية تبشر بإحداث نقلة نوعية.** لا يلاحظ المتابع لحال غالبية مؤسسات التعليم العالي أنها تقاد من خلال رؤية مستقبلية، تعمل على شحذ "البطارية الداخلية" للعاملين وإذكاء روح التحدي لديهم بضرورة المشاركة في بلورة وتنفيذ خطط وبرامج التطوير بما يحقق الريادة والتفوق في مجال التعليم والبحث.

3- **ضعف البعد التحفيزي في أجواء العمل:** تنتمي نسبة كبيرة من مؤسسات التعليم العالي العربية للقطاع الحكومي. وتشير بعض الأبحاث العربية إلى تردي مستوى التحفيز والدافعية الداخلية في القطاعات الحكومية (هيجان، 1999)، وليست تلك المؤسسات بدعًا في هذا الجانب. وهذا مؤشر لغياب البعد القيادي الذي يقوم أصلاً على مهارات القائد في الاتصال الإنساني وتحفيز وتشجيع العاملين وإذكاء روح التحدي لديهم، من أجل الوصول إلى تحقيق الرؤى الطموحة لمؤسستهم التعليمية.

المرض الثالث- ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي:

من أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية سعيها الحثيث إلى تمكين المنظمة - ليس من الاستمرار فحسب بل - من التغلب على المنافسين، من خلال تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها (أبو قحف، 1992) بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والاستخدام الفعال للموارد المتاحة عبر التفكير الريادي. وهذا لا يعني أنه لا حاجة للإدارة الاستراتيجية في حالة انتفاء وجود المنافسة الاقتصادية، كلا، بل ثمة حاجة ماسة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، حيث إنها تعين تلك المنظمات على تحقيق أهدافها والتكيف بذكاء مع المتغيرات المتلاحقة في مختلف المجالات، وجدير بالذكر أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي تكتنفها صعوبات بالغة نظرًا لتدخل "السياسي" في "الإداري"، بالإضافة إلى "معارك" تخصيص الموازنات للمنظمات الحكومية فضلاً عن تعلق خدماتها بشرائح عريضة من الجمهور، الأمر الذي يجعلها عرضة لسياط الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى (غراب، 1995). ونورد في هذا السياق أهم أعراض غياب الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

1- **غياب الرؤية وضعف التخطيط على المستوى الاستراتيجي على مستوى الجهات المركزية:** يتضح ذلك من غياب التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي، حيث يأخذ التخطيط - إن وجد - طابعًا جزئيًا (عبد الفضيل، 1988؛ المنجزة، 1988). وبخصوص التعليم العالي يتمظهر ذلك الخلل من عدم وجود خطط استراتيجية على مستوى وزارات التعليم العالي، الأمر الذي يفقد التخطيط الاستراتيجي على مستوى مؤسسات التعليم العالي الإطار المرجعي الشمولي والذي يفترض أن يضمن تحقيق التكامل والتنسيق والتناغم في الاتجاهات الاستراتيجية على المستوى الوطني. ونشير إلى بعد آخر يترتب على فقدان ذلك الإطار الشمولي، وهو البعد النفسي، وهو لا يقل خطورة عن سابقه إن لم يفقه، حيث يتسرب اليأس "الاستراتيجي" إلى قلوب المخططين في مؤسسات التعليم العالي بسبب اعتقادهم أن الجهة المركزية لا تمتلك رؤية مستقبلية استراتيجية، فكيف يخاطرون هم ويتحملون التكاليف ويكدون أذهانهم في رسم استراتيجيات قد تواجه كل ما يعيقها عن أن ترى نور التطبيق، أي أنهم يقولون: نحن أولى بأن لا تكون لدينا استراتيجيات إن كانت "الحكومة" لا تملك شيئًا من ذلك. مع وجود بعض المحاولات الجيدة التي سوف نشير إلى بعضها لاحقًا.

2- **عدم طلب وزارات التعليم العالي لاستراتيجيات من مؤسسات التعليم العالي:** حيث يشير انعدام الطلب إلى عدم تبني الوزارات للإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي يؤدي إلى نوع من "التكاسل" الاستراتيجي لدى مؤسسات التعليم العالي. وتترتب على هذا الأمر نتائج سيئة، حيث تغذّى الأساليب العشوائية في التفكير والتخطيط والتنفيذ، وتهزل الجودة، وتتراكم المشكلات وربما تنفجر أزمات لم تكن بحسبان أحد، وخاصة أن العالم العربي يعاني بشكل حاد من أزمات يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تسهم في حلها كأزمة البطالة والتي جعلت تفرز مشكلات اجتماعية وأمنية وأخلاقية.

هل يشهد العالم العربي صحوة تجاه المستقبل أم أنها مجرد موضة بحثية؟.

في السنوات الخمس الأخيرة شهد العالم العربي تنفيذ بعض المشروعات العربية الجادة في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية، ويهمنا أن نستعرض أهمها مع التركيز على الجوانب ذات الصلة الأكبر بموضوع بحثنا. فالمشروع الأول هو مشروع مصر 2020. ويتميز المشروع بعدة مزايا، منها أنه وفق في تحديد أهداف تنسجم مع الإطار العلمي من جهة، كما أنها تلبي بعض احتياجاتنا - أو لنقل تعالج بعض إشكاليتنا - ذات الصلة بالدراسات المستقبلية والاستراتيجية، فأهداف المشروع تتضمن:

1- صياغة عدد من السيناريوهات، أي بناء التصورات المستقبلية التي ترصد حركة المجتمع المصري في مختلف المجالات.

2- بلورة منهج جديد يعين على إدارة شئون المجتمع والدولة بشكل علمي من خلال توفير أدوات وأسس علمية لمتخذ القرار.

3- تنمية رأي عام يحتفي بالمستقبل وتنمية وعيه به على نحو يجعله شغوفًا بالتعرف على ما ينطوي عليه المستقبل من فرص ومخاطر.

ونعتقد بأن مشروعًا جادًا كهذا يحتاج إلى الدعم من قبل المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والفعاليات الثقافية، غير أنه ينقصه – في رأينا – بعض الاعتبارات التي يقف على رأسها ابتكار أو الاعتماد على النموذج العلمي العربي الإسلامي للدراسات المستقبلية، الذي أخذ بالتشكل والبلورة من خلال جهود بعض الباحثين (انظر مثلاً النموذج العلمي الذي يقترحه عناية الله، 1999).

وتجدر الإشارة إلى أن المشروع تضمن دراسة موضوع التعلم الذي يشمل: التنشئة والتعليم الأساسي، والتعليم الثانوي، والتعليم العالي، والتعليم المستمر ومحو الأمية، بالإضافة إلى دراسة موضوع القدرات العلمية والتقنية. وقد أبان المشروع عن عددٍ من التحديات التي تعترض الدراسات المستقبلية ومنها: المصاعب المنهجية (نظرًا لضعف بنية البحث العلمي في العالم العربي)، والمصاعب المعلوماتية (الندرتها وعدم دقتها وعدم إتاحة الفضاء السياسي للباحثين للحصول على بعض المعلومات الميدانية)، والمصاعب الثقافية (التي تعود إلى غياب الثقافة بخصوص المستقبل لدى المجتمع العربي)، ومصاعب المناخ العام (التي تعود لضعف القناعة بالتخطيط والتفكير المستقبلي لحساب بعض العوامل الآنية)، ومصاعب إجرائية (تعود إلى الجانب الإجرائي في عملية إعداد الدراسات من قبل الباحثين)، ومصاعب مالية (تعود إلى النفقات العالية للدراسات المستقبلية ومشكلات تمويلها).

ومن المشروعات الجادة الأخرى، الدراسة التي أصدرها مركز الحضارة للدراسات السياسية في القاهرة، الذي يصدر حولية (أمتي في العالم)، وتترأسه الدكتورة نادية مصطفى (أستاذ العلاقات الدولية ومدير مركز البحوث السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة). وقد شارك في هذا العمل خمسون باحثًا من دول متعددة، ونشر المشروع في ستة مجلدات ضخمة في عام (2005)، ومن أهم ما يميز المشروع أنه اتخذ مفهوم (الأمة الإسلامية) كوحدة للتحليل والدراسة، والمشروع لا يركز على الجانب المستقبلي فحسب، بل استهدف رصد حركة وفعالية الأمة وأوضاعها في المعمورة. وقد خصص المجلد السادس لمدارسة التحديات المستقبلية للأمة الإسلامية، كما أن المجلد عرض رؤية منهجية مقترحة للدراسات المستقبلية في ضوء الفكر الإسلامي.

وفي مجال العمل الاستراتيجي في منظمات التعليم العالي العربية، يشير الباحث إلى أنه أثناء إعداد هذه الدراسة أعلنت وزارة التعليم العالي في السعودية عن مشروع طموح يمنحنا قدرًا جيدًا من التفاؤل، فقد أشار الخبر إلى اعتزام الوزارة تنفيذ "مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية" من الفترة 1426هـ إلى 1450هـ، وتشمل الخطة ما يلي (انظر: جريدة الرياض السعودية، ع 12045، 16-8-1426هـ):

أ- دراسات المحاور وتتناول القضايا التالية: توفير فرص كافية للمتقدمين من الطلاب والطالبات، التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، التكلفة والتمويل، البنية الأساسية، التنظيم والإدارة، العملية التعليمية، الدراسات العليا، البحث العلمي والشراكة مع القطاع الخاص، وخدمة المجتمع.

ب- دراسات خاصة: الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي، وتحسين البيئة التعليمية التي تشمل: تقنيات التعليم، دور الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، نظام تقنية المعلومات، أساليب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

ج- دراسات القطاعات التخصصية وتغطي قطاعات التعليم العالي وهي التعليم العالي الأهلي، التعليم العالي للفتاة، التعليم الصحي، التعليم الهندسي، التعليم التربوي وغيرها.

الخاتمة والتوصيات:

خلص البحث إلى أن ضعف الوعي والسلوك الاستراتيجيين في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي يمكن إرجاعهما للمشكل الثقافي بدرجة كبيرة، واستعرض البحث من خلال منهجية التشخيص الثقافي بعض المفردات الثقافية التي قد تكون مسئولة عن ذلك الضعف، وقد اشتملت تلك المفردات على أفكار صحيحة مع فهم خاطئ (قضية القضاء والقدر نموذجًا)، وبعض مفردات التراث الشعبي (بعض الأمثال الشعبية الرديئة) باعتبارها أفكارًا رديئة بفهم صحيح أو خاطئ، وعدد البحث ثلاثًا من أمراض الاستراتيجية العربية، وأشار إلى بعض مسبباتها وأعراضها، كما استعرض البحث جملة من المشاريع الاستراتيجية التي تحمل بذور صحوة عربية تجاه المستقبل، مع التأكيد على أهمية مدارسة أمراض الاستراتيجية العربية وبحث سبل التعافي منها، إن أريد لمثل تلك المشاريع أن تنجح وتفلح في جعل المنظمات العربية تؤمن بأهمية وإمكانية تشكيل مستقبلها وفق منظورها الخاص ومصالحها وظروفها ومقدراتها، أي في ضوء مشروعها الحضاري العربي الإسلامي.

ويحسن بنا أن نختم هذا البحث بعدد من التوصيات؛ علها تعين في ردم الهوة الكبيرة في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية في منظماتنا العربية وخصوصًا مؤسسات التعليم العالي:

1- إجراء أبحاث كيفية تتناول بشكل متعمق وتفصيلي الإشكاليات الثقافية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بقضية الإدارة الاستراتيجية والدراسات المستقبلية في العالم العربي، من أجل الإسهام في إزالة الخمائر التي تتوالد فيها تلك الإشكاليات وتتكاثر.

2- تبني منهجية التشخيص الثقافي القائم على المنهجية الكيفية في الأبحاث الإدارية والعمل على تطوير إطاره الفلسفي والنظري والمفاهيمي والإجرائي.

3- اختبار أهم الفرضيات التي تم طرحها وتدارسها في هذه الدراسة التي تشمل: فرضية غياب أو ضعف الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي المعاصر، وفرضية تأثير مسألة الإيمان بالقضاء والقدر بسبب رداءة الفهم من قبل البعض للوعي بالمستقبل وممارسة العمل الاستراتيجي.

4- تنفيذ دراسات تطبيقية لاختبار مدى دقة وصحة أمراض الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي العربية والتي تم إيرادها في هذه الدراسة وبيان بعض أعراضها.

5- تطوير نماذج علمية للدراسات المستقبلية والاستراتيجية في ضوء الفكر الإسلامي، مع أهمية القيام بخطوات مراجعة النماذج والمحاولات العربية والعمل على نقدها وتطويرها ومن ثم الاستفادة منها والبناء عليها.

6- دراسة مسألة كيفية زيادة منسوب الوعي بأهمية التنبؤ بالمستقبل في العالم العربي واقتراح نماذج علمية للقيام بتخطيط استراتيجي واستعداد ذكي وكافٍ له.

7- تصميم برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات في مؤسسات التعليم العالي العربية، مع التركيز على منظومة متكاملة من الموضوعات التي تشمل: أنماط ومهارات القيادة الفعالة، والإدارة الاستراتيجية، ونماذج عملية لجامعات تدار بخطط استراتيجية، والثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير.

8- دراسة الخطط الاستراتيجية التي تمت بلورتها في بعض مؤسسات التعليم العالي وإخضاعها للتحليل والنقد في ضوء منهجية الدراسات المستقبلية والاستراتيجية.

9- إدخال قضية استشراف المستقبل في وعي الطفل العربي من خلال إدراج تلك القضية في العملية التعليمية في جميع المراحل، وتدريب الطفل العربي على عمليات الاستشراف من خلال تطبيقات وتمارين مصاغة بشكل تربوي، بحيث تستهدف غرس الإيمان بأهمية التنبؤ بالمستقبل من جهة، والتأكيد على إمكانية تشكيل المستقبل – بعد توفيق الله وعونه – وفق ما نريده نحن لا ما يريده لنا الآخر، من جهة أخرى.

10- إصدار وتخصيص دورية علمية عربية محكّمة للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، مع أهمية التركيز على البعدين الكيفي والنقدي (وليس الكمي).

المراجــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- ابن الجوزي. 1987. *زاد المسير في علم التفسير*. ط4. عمان: المكتب الإسلامي.

- أبو حطب، فؤاد. 1996. "التعليم المصري في القرن الحادي والعشرين"، *مستقبل التربية العربية*، م 2 (6-7)، ص ص 159-174.

- أبو علاّم، رجاء .2001. *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. القاهرة: دار النشر للجامعات.

- أبو قحف، عبد السلام. 1992. *الإدارة الاستراتيجية*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

- أحمد، عبد السميع.2002. "الوحدة الثالثة: طرق دراسة المستقبل"، في كتاب: محمد مدبولي، عبد السميع أحمد، سعيد سليمان، *مساق التربية والمستقبل*، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية التربية، ص ص1-35.

- الأحمري، محمد .1426هـ. *ملامــح المستقبــل*. الرياض: مكتبة العبيكان.

- أيوب، ناديا. 1997. "ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنــشأة"، *الإدارة العامــة*، مج 37، ع 3، ص ص 423-473.

- البداينة، ذياب؛ وعلي العضايلة. 1996. "**قيم المديرين كمؤشر لثقافات المنظمــات: دراســة مقارنـــة بـــين الأردن والسعودية**"، ***مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)***، مج 8، ص ص 3-22.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. 2002. *تقرير التنمية الإنـــسانية العربية للعام 2002: خلق فرص للأجيال القادمة*. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

- البريدي، عبد الله. 2004 أ. *الإنتاج الإبداعي للأستاذ الجامعي في محيط تخصصه باعتباره شرطًا للتجديد في العلوم الاجتماعية: بحث في بواعث المشكلة وتجلياتها*"، ورقة بحثية مقدمة لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي- التحديات والتطوير، كلية التربية - جامعة الملك سعود، الرياض.

- البريدي، عبد الله. 2004 ب. *نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطوير: دراســة استطلاعية*"، ورقة بحثية مقدمة المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني- الرياض.

- البريدي، عبد الله. 2005. *الإدارة العربية والتغيير: من النقل الميكانيكي للأفكار إلى الصناعة الإبداعية بحث فـــي عوامل بناء فعالية الإدارة العربية اللازمة لتحقيق النهضة الحضارية*"، ورقة بحثية مقدمة للملتقـــى الإداري الثالـــث للجمعية السعودية للإدارة، جدة.

- البريدي، عبد الله. 1427 هـ. *نحو بناء برنامج عربي لتأهيل مهني وتطبيقي في الإبداع والموهبة*"، المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة - مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين، جدة.

- بن حموش، مصطفى. 1424هـ. "عوائق المستقبل في الفكر العربي الإسلامي"، *مجلة الشهاب بموقع الشهاب للإعلام*، www. chihab. net.

- الجابري، نياف؛ وبيومي كمال؛ وإبراهيم المحيسن. 2004. "استشراف مستقبل التعليم بمنطقة المدينة المنورة"، *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، مج 19، ملحق ع 73، ص ص 5-106.

- حريم، حسين. 1997. *السلوك التنظيمي*. عمان: دار زهران.

- الحسيني، فلاح. 2000. *الإدارة الاستراتيجية*. الكويت: دار وائل للنشر.

- الحمد، محمد. 1998. *الإيمان بالقضاء والقدر*. ط3. الرياض: دار ابن خزيمة.

- حمزة، بركات. 1988. *تصور طلاب الجامعة للمستقبل*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية الآداب.

- الخطيب، محمد. 1998. *"التربية والمستقبل: هل تزداد الهوة؟"*، ندوة استشراف مستقبل العمل التربوي في دول الخليج العربي، مملكة البحرين.

- الرشيد، عادل. 2003. *"الإدارة والثقافة - المواءمة بين البرادايم والسياق"*، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق.

- الرشيد، محمد. 1408هـ. "من معالم استشراف المستقبل في الوطن العربي في القرن الحادي والعشرين"، *رسالة الخليج*، س 8، 25، 155-188.

- زاهر، ضياء الدين. 1996. "البحث العلمي الاجتماعي العربي: دراسة تحليلية نقدية"، *مستقبل التربية العربية*، م 2 (6-7)، ص 13-50.

- زريق، قسطنطين. 1994. *الأعمال الفكرية العامة للدكتور قسطنطين زريق*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

- سليمان، خالد. 2003. "المناهج النوعية والكمية: قراءة أولية في المنطلقات المعرفية"، *إسلامية المعرفة*، س 9، ع 33-34، ص، 181-222.

- السيد، إسماعيل. 1993. *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

- الشرقاوي، أنور. 1994. *الابتكار لدى تلاميذ مراحل التعليم قبل الجامعي في البحوث العربية- دراسة تحليلية من أجل نموذج للابتكارية*"، ندوة دور المدرسة والأسرة والمجتمع في تنمية الابتكار، الدوحة (قطر).

- عبد الحي، وليد. 1993. "الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية"، الدار البيضاء: عيون المقالات.

- عبد الفضيل، محمود. 1988. "الجهود العربية في مجال استشراف المستقبل"، *عالم الفكر*، السنة 18، ع 4.

- عبيد، إلهام. 1997. "خصائص الباحث العلمي والمهارات اللازمة له من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية" *مستقبل التربية العربية*، مج 3 (11-12)، ص ص 77-118.

- عجاوي، محمود. 1988. "التربية المستمرة وتحديات المستقبل"، ***حولية كلية التربية***، جامعة الإمارات العربية، السنة 3، ع 3.

- عناية الله، سهيل. 1999. "استشراف مستقبل الأمة"، ***إسلامية المعرفة***، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، السنة 5، ع 17، ص 43-88.

- العيسوي، إبراهيم. 2000. **"الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020"**، (كراسات استراتيجية)، القاهرة: مؤسسة الأهرام، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية.

- غراب، كامل. 1986. "مفهوم الاستراتيجية الإدارية"، ***الإدارة العامة***، السنة 26، ع 52.

- غراب، كامل. 1995. ***الإدارة الاستراتيجية***. الرياض: جامعة الملك سعود.

- ماهر، أحمد. 2003.**السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- محبك، أحمد. 1426هـ. ***من التراث الشعبي: دراسة تحليلية للحكاية الشعبية***. بيروت: دار المعرفة.

- المحبوب، عبد الرحمن. 1996. "أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية"، ***المجلة العربية للتربية***، مج 16، ع 1، ص ص 99-126.

- مركز الحضارة للدراسات السياسية. 2005. "الأمة في قرن"، ***حولية أمتي في العالم***، القاهرة: مركز الحضارة.

- المنجزة، المهدي. 1988. "من أجل استعمال ملائم للدراسات المستقبلية"، ***عالم الفكر***، السنة 18، ع 4.

- الهيتي، هادي. 2003. ***إشكالية المستقبل في الوعي العربي***. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

- هيجان، عبد الرحمن. 1992. "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك"، ***الإدارة العامة***، م (1)، ص 7-28.

- هيجان، عبد الرحمن. 1999. "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، ***الإدارة العامة***، م 39 (1)، ص 1-69.

- هيجان، عبد الرحمن. 2004. ***القيادة الإدارية النسائية: مدخل سيكولوجي***. الرياض: دار المؤيد.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Alder, H. 1996. ***NLP for Managers***. London: Judy Piatkus.

- Armstrong, J. 1985. ***Long-range Forecasting: from Crystal Ball to Computer***, 2nd ed., NY: Wiley-Inter science.

- Atiyyah, H. 1993. ***Roots of Organization and Management Problems in the Arab Countries: Culture or Otherwise?***, Proceedings of First Arab Management Conference, Bradford, UK, 6-8 July, p 223-249.

- David, F. 1991. ***Strategic Management***. NY: Maxwell Macmillan.
- Eberle, R. 1969. "Personal Management for Change and Innovation in Education", ***Journal of Creative Behaviour***, Vol. 3, No. 4, PP. 227-283.
- Galtung, J. 1988. ***Essays in Peace Research***, Vols. 1-6. Copenhagen: Christian Ejlers.
- Godet, M. 1991. ***From Anticipation to Action***. Paris: UNESCO.
- Greenberg, J. and R. Baron. 2003. ***Behaviour in Organizations***. 8th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Klee, R. (ed.) 1999. ***Scientific Inquiry***, NY, Oxford: Oxford University Press.
- Nandy, A. 1987. ***Traditions, Tyranny and Utopias***. Delhi: Oxford University Press.
- O' Brien, F. 2004. "Scenario Planning-lessons for Practice from Teaching and Learning", ***European Journal of Operational Research***, PP. 152, 709-722.
- Polak, Fred. 1973. ***The Image of the Future, Trans***. Elice Bounding, San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, M. 1996. "What is Strategy", ***Harvard Business Review***, Nov. -Dec.
- Schein, E. 2004. ***Organizational Culture and Leadership***, 3rd ed., San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schneider, W. 2000. Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture, ***Strategy & Leadership***, Vol. 28, No. 1, P. 24.
- Tashakkori, A. and C. Teddlie. 1998. ***Mixed Methodology***, Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Urmson, J. and J. Ree. 1996. ***The Concise Encyclopaedia of Western Philosophy and Philosophers***. London, NY: Routledge.
- Watzlawick, P. (ed.) 1984. ***The Invented Reality***, NY: W. W. Norto.

Arab Strategy in Higher Education Institutions: Descriptive Analytical Approach to Investigate the Cultural Problematic Factor

Abdullah Al-Beraidi

Assistant Professor of Business Administration
& Organizational Behavior
Qassim University - Saudi Arabia

Abstract

This paper discusses the problem of the lack of awareness and good practice of strategic management in Arab organizations, and more specifically in higher education institutions.

The purpose of the paper is to find out a tentative answer of the key question: Is such a lack due to the cultural problematic factor or research (i. e. scientific) problematic factor?. Thus, the paper aims at determining the core causes of the problem and to present its main symptoms.

The paper adopts the descriptive analytical methodology in the light of what the paper has called "*Cultural Diagnostic Approach*". The paper suggests a new model to be used in diagnosing the cultural factors which might affect the phenomenon under investigation.

After showing how strategic management is so crucial in all academic institutions, the paper concludes that this lack might be attributed to the cultural problematic factor and lists three key diseases of Arab strategy: (1) Poor beliefs in the importance of strategy. (2) The dominance of managerial approach over leadership approach in higher education institutions, (3) The lack of support of strategic management by Arab governmental bodies.

Finally, some recommendations have been put forward and can be of value to both future research and Arab academic and cultural institutions. Among these recommendations, the paper calls attention to the significance of conducting qualitative, and not quantitative, studies to explore more deeply the cultural problematic factor, and it places heavy emphasis to raise the awareness of Arabs of studying, predicting and shaping the future according to their Arab Islamic Civilization Project through training programmes for managers and leaders in education institutions and curriculum development in different levels in the educations system.

واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية*

د. عبد الفتاح الشملة

رئيس قسم الإدارة– كلية التمويل والإدارة

جامعة الخليل – فلسطين

الملخص:

في إطار القناعة المتأصلة بممارسة عملية التدريب لموظفي الخدمة المدنية، فإنه من الضروري تفحص هذه العملية من خلال مجموعة من الدراسات، وذلك لضمان فاعليتها ووضع الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بها. وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في العملية البحثية وأهدافها ومدى وآلية استخدامها في التدريب، واتجاهات مختلف الأطراف نحوها. ولغايات جمع المعومات صمم الباحث استبانتين: الأولى وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية، والثانية وزعت على فئة التنظيمات العامة المستفيدة من التدريب (متدربين ومدراء)، والمدربين، والمؤسسات التدريبية، كما تم تحليل الكثير من الوثائق، وتنظيم الملاحظات والمقابلات مع ذوي العلاقة بالعملية التدريبية والبحثية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الأبحاث الإدارية قليلة، والأبحاث ذات العلاقة بالتنظيمات الحكومية قليلة جدا، كما تبين أن فكرة البحث تنبع غالبًا من الاهتمام الشخصي، وأن أقوى دوافع ذلك هي لإغناء الثروة المعرفية للباحث وترقيته. ويعزى الضعف في حركة البحث الإداري إلى ثقل العبء التدريسي، وزيادة أعداد الطلبة في الشعبة الواحدة، وتدني مستوى التنافس البحثي بين أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك نظرا لقلة عددهم وازدياد عدد الطلبة في كليات الإدارة. وبالرغم من قيام الجامعات بالمساعدة في توفير المتطلبات البسيطة للبحث كالطباعة والتصوير، فإن هناك حاجة لتزويد المكتبات بدوريات ومجلات علمية متخصصة، الأمر غير المتوفر لدى غالبية الجامعات لسبب مادي. أما إدارة البحوث فقد بدا دورها ناشئًا في السنة الأخيرة لوزارة التعليم العالي. وعلى الصعيد الداخلي للجامعات فإن تدني مستوى فاعلية مجالس وعمادات البحث العلمي يعود إلى سبب مادي أيضًا، الأمر الذي أدى إلى عدم انتظام صدور مجلات البحث العلمي أو النشرات الجامعية الأخرى، وما يزعج أعضاء الهيئة التدريسية هو تأخر الإجراءات المتعلقة بمنح اللقب العلمي المترتب على إجراء الأبحاث. أما عن العلاقة بين الباحثين فقد تبين أن كل باحث له شأن، فمستوى التعاون متدن والمعرفة عن الإنجازات البحثية للزملاء ضعيفة حتى داخل الجامعة الواحدة، وغالبًا ما تتم بالصدفة.

* تم تسلم البحث في يونيو 2006، وقُبل النشر في سبتمبر 2006.

أما عن استخدام الأبحاث الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية تدريبيًا، فقد وجد الباحث أن هذا الاستخدام ضعيف جدًا وغير منظم، ولا يتم في إطار استراتيجية. ويهدف هذا الاستخدام إلى دعم وجهة نظر المدرب وإكسابه تأثيرًا أكبر ولتنشيط المتدربين. وبالإضافة إلى ذلك فقد لوحظ غياب شبه كامل للأبحاث من رزمة المادة التدريبية، أو حتى الإشارة إليها ضمن المراجع المقترحة، في حين أنها نادرة الوجود في مكتبات المؤسسات التدريبية، وحتى وجودها في مكتبات الجامعات فهو غير منظم.

أما عن طرق استخدام البحث في التدريب، فكانت في الغالب من خلال النقاش ومجموعات العمل، كما استنتج الباحث أن النتائج والتوصيات هي أكثر أجزاء البحث استخدامًا في التدريب. وأن المدربين الأكاديميين هم الأكثر تبنيًا لاستخدام الأبحاث في التدريب. أما عن علاقة المؤسسات التدريبية بالبحث فقد وجد أنها ضعيفة جدًا، فالاهتمام به متدن ولا يقع ضمن قائمة أولياتها. وفيما يتعلق باتجاهات المدربين والمتدربين نحو استخدام البحث في التدريب، فقد وجد الباحث أنها ايجابية جدا، لكن هناك قلة في الأبحاث التي

تخص التنظيمات الحكومية الفلسطينية، كما أن كتابة هذه الأبحاث – إن وجدت – بلغة علمية بحتة قد أعاقت استخدامها بسلاسة في التدريب. وفيما يتعلق بتوقيت استخدام البحث في التدريب فقد أفادت الغالبية العظمى من أفراد العينة بأن الموقف التدريبي هو الذي يحكم التوقيت. ومن ناحية أخرى تبين لجوء معظم المدربين – خاصة الأكاديميين – إلى مجلات الأبحاث العلمية للدول الأخرى لدعم موقفهم التدريبي، لكن هذا الاستخدام أيضًا يبقى عشوائيًا وغير مرتكز – في معظم حالاته – إلى خطة.

وبشكل عام فإن ضعف استخدام البحث في التدريب يعود إلى عدم الوعي الكافي لأهمية ذلك، وضعف العملية البحثية، والعشوائية في الاستخدام، وضعف العلاقة ما بين الباحثين والأطراف التدريبية، وعدم قيام الباحثين باطلاع الآخرين على أبحاثهم، وعدم تزويدهم بنسخ منها.

ومن هذا المنطلق توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- *ضرورة تفعيل دور المعهد الوطني للإدارة العامة ليقوم بدوره المفترض في تكاملية العلاقة بين البحث والتدريب والنشر.*
- *ضرورة تشجيع البحث العلمي وربطه بالقطاع العام وخططه التطويرية، دعم البحث ماديًا.*
- *تشجيع ودعم دراسة الإدارة العامة.*
- *إنشاء صندوق وطني لدعم البحث.*
- *وضع المعايير المثلى للتدريب موضع التنفيذ.*
- *وربط البحث والتدريب بخطط التنمية وبمشكلات التنظيمات العامة.*

كما أن على الجامعات أن تهتم أكثر بتعميم الأبحاث والعمل على انتظام صدور مجلات الأبحاث، وتشجيع الأبحاث المشتركة. كما يتوجب على المؤسسات التدريبية وضع أطر ومعايير واضحة لاستخدام البحث في العملية التدريبية، وتجميع الأبحاث في مكتباتها، وتقييم فاعلية المدرب من خلال استخدامه للبحث في التدريب، وتسهيل مهمة الباحثين في عرض أبحاثهم على جميع أطراف العملية التدريبية.

المقدمـــة:

تعد كفاءة الموظف الجانب الأكثر حساسية في الدعامة الأكثر أهمية لوجود المؤسسات، فهي تلعب الدور الأساسي في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فمهما اتصفت خطط التطوير بالدقة والموارد بالوفرة، فإنها ستكون عاجزة في ظل تدني مستوى الكفاءة، فالنقص في الموارد المادية يمكن أن يعوض بوجود كوادر مدربة ومؤهلة (القريوتي: 91)، ففي دراسة للبنك الدولي عن التطوير في 192 دولة تبين أن 16% من النمو في هذه البلدان يعود إلى رأس المال المادي، و20% منه يعود لرأس المال الطبيعي، و64% منه يعود لرأس المال البشري (غانم: 183). ولذلك أصبح من الضروري والمنطقي تنظيم وتنسيق وتفعيل هذه الطاقات والإمكانات، فبدأت إدارات القوى البشرية الاهتمام بالتدريب وأصبح رأس المال البشري يتصدر أولويات وخطط وجهود التنمية البشرية كسبيل للتنمية الشاملة، وبالرغم من أن التدريب من الاستثمارات الأكثر تكلفة، فإنه لا بديل له، فهو مصدر معظم المهارات اللازمة بعد سن الخامسة والعشرين، ومصدر كل المهارات اللازمة لكل وظيفتين من ثلاث وظائف (توفيق: 88). وإذ تعي الدول هذه الحقيقة فإن المتقدمة منها تنفق الأموال الطائلة لتدريب موظفيها، في حين تميل دول العالم الثالث إلى تكريس السواد الأعظم من مواردها إلى قطاعات التطوير المادية، وتعتمد مبالغ قليلة للتدريب بالرغم من القناعة بأهميته.

ويعرف التدريب بأنه جهد هادف إلى الارتقاء بكفاءات الموظف العملية والعلمية من قدرات ومهارات ومعارف وأنماط سلوكية لتعزيز فاعليته في تحقيق الأهداف الوظيفية التي يشغلها، وقد أثبت التدريب المنظم أفضليته في توفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية وبطريقة عاجلة (الطيب: 6)، وبرأي Anderson فإن الموظف لا تدوم كفاءته إن لم يداوم على تحديث قدراته واكتساب الجديد من المعلومات والاطلاع على الإبداعات، (Anderson: 1)، فالعلم متطور والبيئة متغيرة والإمكانات متذبذبة، كل هذا وغيره يستدعي من الموظف أن يطور ذاته.

ويلجأ البعض إلى المشاركة في التدريب كرغبة في الحصول على وظيفة مرموقة، ففي اليابان - المشهود بنجاحها الإداري - يتعلم الياباني وهو على مقاعد الدراسة أن مفتاح الحل هو التميز في الأداء، ومن هذا المنطلق تقوم الأسرة اليابانية بإنفاق جزء كبير من دخلها لتهيئة أبنائها للحياة العملية من خلال التدريب، حيث القناعة بأن الأكفأ هو الذي سيفوز بالوظيفة (القريوتي: 28). وكدلالة أخرى على أهمية التدريب فقد أفادت دراسة "أسباب تراجع معدلات نمو الاقتصاد البريطاني"، بأن ذلك يعزى إلى القصور في تدريب الكوادر الإدارية (Anderson: 1)، إذ إن استمرارية التدريب يحافظ وكفاءته تحافظان على صحة وحيوية المؤسسات وزيادة نشاطها، وتطوير فاعليتها أيضًا.

والتدريب ضروري لكل الأطراف، فهو مهم للفرد ليكسبه الراحة والثقة بالنفس والقدرة على التأثير ... إلخ. وهو مهم للمؤسسة لأنه يزيد من فاعليتها وقدرتها الأدائية التطويرية والسمعة والاحترام، وهو مهم للاقتصاد الوطني ليدفع به إلى النمو والازدهار، وهو مهم لمؤسسات الدولة ككل، لأنه يجمع ما بينها في إطار تفاعل تكاملي مشترك يسد الثغرات ويجني ثمار تراكم النتائج، وكنتيجة حتمية لهذه الأهمية فإن عدد المؤسسات التدريبية

وتخصصها يزداد يوما بعد يوم. وعلى الصعيد الحكومي فقد أصبح عرفًا محتومًا تأسيس معهد للإدارة العامة يتحمل مسئولية إدارة تدريب موظفي التنظيمات الحكومية. فقد أصبحت الوظيفة التدريبية مهنة لها أفرادها، وتمارسها الإدارة باستمرارية وانتظام (ياغي: أ) وفقًا لأسس ومبادئ وضوابط واستقلالية في السياسات والتشريعات والميزانيات الخاصة بها.

متطلبات فاعلية التدريب:

بالنظر لأهمية التدريب والدور الذي يلعبه في التنمية الشاملة، فقد قام خبراء التدريب بدارسات كثيرة للتوصل إلى نظرية تتعلق بمتطلبات فاعلية هذا النشاط، فكان من هذه المتطلبات ما خص السياسة العامة ومنها ما خص التخطيط، ومنها ما خص المدرب أو المؤسسة التدريبية، أو المتدرب ... إلخ.

وفي دراسة لـ "الشملة" حول الديناميكية التنظيمية لمعاهد الإدارة العامة، استنتج أن هناك مجموعة متكاملة من العوامل التي ترفع من فاعلية الأداء التدريبي، منها: قوة البنية التحية، تبني الجهد التكاملي للتدريب، وخاصة من خلال دعمه بالبحث والمنشورات، والاهتمام الواعي للتدريب، وتكريس حقيقة إن التدريب يمثل إطارًا يجمع مؤسسات القطاع العام، واستقطاب مختلف الأكاديميين والباحثين والمدراء الفاعلين والسياسيين ونشطاء المجتمع للقيام بالتدريب، وتعاون الباحثين والمدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير المادة التدريبية (Shamleh: 339, 1990).

وفي دراسة أخرى لـ "حسن أبشر الطيب" بعنوان "مؤسسات التنمية الإدارية العربية: واقعها الراهن وآفاق المستقبل" كان أحد الاستنتاجات البارزة أن وظائف التدريب والبحوث والاستشارات هي أنشطة متكاملة يغذي بعضها بعضًا، وتشكل البحوث القاسم الأعظم بينها (الطيب: 70، 89). ولدى استعراض "بالك" للتدريب من منظور النظم، فقد وضع البحث ضمن المتطلبات الأساسية لفاعلية العملية التدريبية (Balk: 11). هذا فيما أفاد خبراء الأمم المتحدة بأنه لا بد للمؤسسات التدريبية من إجراء الأبحاث متعددة الاتجاهات، مركزة على التساؤل عن المشكلات الإدارية، لتخلص إلى استنتاجات وتوصيات تحقق الجانب الأكبر من رسالة هذه المؤسسات.

أما ندوة "دور معاهد الإدارة العامة والجامعات في التنمية الإدارية" والتي عقدت في المغرب عام 1981، فقد أوصت – فيما أوصت به – بتكثيف ودعم الجهد البحثي، وتأكيد الاستفادة الكاملة من خبرة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات في ذلك، وتشجيع الباحثين الإداريين على التكيف، وأن تقوم الجامعات بإعطاء أهمية خاصة للدراسات والبحوث الإدارية، فيما يرى "ياغي" أن البحوث تمثل عنصرًا مهملاً في عملية دفع عجلة التنمية الإدارية إلى الأمام (ياغي: 266-267). ولا يغيب عن الذهن أن التدريب يتعامل مع الواقع الإداري، ولذلك لا بد أن تكون مادته واقعية إن أريد له النجاح، الأمر الذي يتم من خلال البحث العلمي كأحد الأدوات الأساسية لتحقيق ذلك.

وفي دراسة "جميل جريسات" المعنونة "المدربون في الجامعات والمعاهد العربية" تبين أن 57% من أعضاء مؤسسات التدريب الإدارية يقومون بإجراء الأبحاث، في حين تصل هذه النسبة إلى 53% من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات (جريسات: 20). وإن كانت هذه الإحصائيات تبين اهتمامًا بالأبحاث، فإنه لابد من السؤال: ما مدى الاستفادة من هذه الأبحاث؟

ومن خلال نظرة متفحصة لما ورد أعلاه تبرز المكانة التي يحتلها البحث العلمي في التدريب، وهذا يشير أيضًا إلى أهمية الدور الذي يلعبه الأكاديميون كباحثين ومدربين، فلديهم الجديد من المعرفة والنظريات، ولديهم القدرة على الكشف عن الحقائق علميًا، فللبحث فائدة شاملة قبل، وأثناء وبعد التدريب، إضافة إلى دوره في إغناء المكتبة التدريبية، فهو جزء لا يتجزأ من واقعية التدريب ومن المتطلبات البنيوية للمؤسسة التدريبية، وفاعليته فيهما على حد سواء، ومن هنا فإنه من الضروري التعرف على ماهية البحث الإداري، ومساهمته في التدريب.

البحث الإداري- ماهيته وميزته:

يرى زويلف والطراونة أن البحث عملية فكرية منظمة من أجل تقصي الحقائق بشأن مشكلة أو مسألة ما للوصول إلى حلول ملائمة أو نتائج صالحة للتطبيق على الحالات المماثلة (زويلف والطراونه: 245)، في حين يرى "فيليبو" أن البحث تحليل يهدف للكشف عن القوانين التي تحكم الأنشطة الإدارية (Filippo: 568)، ويمكن إيجاز القول بأن البحث الإداري جهد منظم وشامل للتحقيق في واقع الموضوع قيد البحث لاستكشاف الحقائق وتحليلها، وصولاً إلى المبادئ والقوانين التي تحكم الممارسات كمدخل لتحديد ما يلزم من إجراءات.

إن ما يميز البحث العلمي وخاصة الإداري منه هو وجود المبادئ التي ينطلق منها والإجراءات التي يتبعها ومواصفات الأدوات المستخدمة، حيث يكسبه ذلك القدرة على الوصول إلى الحقيقة الشاملة، فالمرحلية والتي منها غربلة المعلومات وتحليلها وإعادة نقدها وتقييمها مثلاً - تكسب النتائج مصداقية إلى جانب أصالتها، ومن جهة أخرى فإن قيام الباحث بإبراز العلاقات ما بين مختلف متغيرات الدراسة يسهل الاستفادة منها تدريبيًا، إلى جانب الفوائد الأخرى.

أهمية البحث الإداري:

تنطلق الحاجة إلى التدريب فيما تنطلق من التغيرات التي تحصل في التنظيمات العامة وبيئتها، والبحث العلمي هو أداة صادقة معبرة عن واقع الظاهرة قيد البحث. ومن هنا تبرز ضرورة تكامل الدور البحثي والتدريبي. فمن البديهي أن يبدأ النشاط التدريبي بالبحث العلمي عن الاحتياجات التدريبية، ومن ثم البحث لتحديد منطلقات وضوابط تصميم البرامج التدريبية، ومن ثم البحث عن المادة التدريبية، لتمثل نتائج الأبحاث الجزء الأيسر من التدريب، والذي ينتهي أيضًا بالبحث عن فاعليته وأثره وما يلزمه، فلدى غياب الاعتماد على المعلومات العلمية العملية الدقيقة والمصنفة - التي يأتي الجزء الأكبر منها خلال البحث - سيكون التدريب جهدًا مبنيًا على التلقائية والتخمين

والانفعال الوقتي، وكلها أمور تبرز النقائض في أي جهد هادف (الطيب: 88)، فتلك المعلومات تمثل أحد الأركان الأساسية التي يبدو دونها التدريب مبتورًا ضعيفًا، كما أن التدريب والبحث يعدان متطلبات لازمان للتنمية. ومن هذا المنطلق يلعب البحث دورًا مهمًا في تطوير الإجراءات وجميع الجوانب المختلفة للمؤسسة (Goyal: 25)، وهو يزودنا بالفهم المتكامل، ويمكننا من التنبؤ، ويكسبنا القدرة على مواجهة صعوبات الحاضر والوقاية من مشكلات المستقبل، وباختصار فهو يعطي الإداري أداة تمكنه من القدرة على إدارة التغيير.

ومن المؤشرات التي تزيد القناعة بأهمية البحث ما يتضمنه هيكل التنظيمات العامة لدائرة البحث والتطوير كظاهرة عامة وشبه ثابتة، ففي ذلك إشارة واضحة إلى الحاجة والفائدة المتحصلة منه. وتفيد الدراسات أن اليابان هي أكثر دول العالم إنفاقًا على البحث والتطوير، حيث تفرد له دوائر ومؤسسات معتبرة وميزانيات ضخمة، ففي عام 1991 أنفقت اليابان 2.86% من دخلها المحلي الإجمالي على البحث، أي (77,700 مليون دولار)، وتأتي الولايات المتحدة في المرتبة الثانية بإنفاقها 2.78%، ثم ألمانيا 2.58%، وفرنسا 2.42%، وبريطانيا 2.26%، أما إنفاق الدول العربية جميعها فقد بلغ 0.57% من دخولها المحلية (القريوتي: 86-93). كما تفيد الدراسات أيضًا أن عدد المشتغلين في البحث العلمي في اليابان هو 2,500 باحث لكل مليون، بينما في ألمانيا 1,600، وفي بريطانيا 1,400، أما في العالم العربي فهو 120 لكل مليون. (عبدا لله: 72)، وفي ذلك إضافة إلى الدلالات العملية والنظرية على ضرورات البحث وقيمته التي ثبت جدواها والاهتمام المتنامي بها.

ويفيد "القريوتي" أن اليابان تتجاوز المدى الداخلي في اهتمامها بالبحث إلى قيام المؤسسات اليابانية بإرسال مبعوثين لمختلف أنحاء العالم ليزودوها بالجديد من الأبحاث والأفكار التي تظهر في هذه الدول، وهي تبدي استعدادًا فعليًا للاستفادة من نتائجها (القريوتي: 45-46). إن ما ورد أعلاه من إحصائيات يدل على دور البحث العلمي في ارتقاء الدول بممارستها ومكانتها الإدارية والدولية في جميع المجالات، وتتداخل عمليتا البحث والتدريب، ليس فقط باعتبار أن كلاً منهما مدخل للأخرى، وإنما تتداخلان في الوقائع الإجرائية أيضًا. فتحديد الهدف، والتحقيق، والتقييم، والمنهجية، والتسلسل، والتصميم، ومبدأ علاقة السبب والنتيجة ... كل هذه مفاهيم ذات تطبيقات إجرائية بحثيًا وتدريبيًا، فمراعاتها مهمة جدًا للباحث والمدرب وترتبط بمصداقية كل منهما وفاعليته.

الجامعة والبحث والتدريب:

إن استعراضا سريعًا لرسالة الجامعة يبرز الإشارة الصريحة إلى دور الجامعة في تنمية القدرات، وإجراء الأبحاث وخدمة مؤسسات المجتمع. ومن هنا يبدو تلازم الأدوار البحثية والتدريسية والتدريبية للجامعات، حيث توصف الجامعات بأنها المكان الأمثل لإجراء الأبحاث العلمية (عبدا لله: 71)، وبهذا فإن تفاعل المؤسسات التدريبية مع كليات الإدارة في الجامعات لا يعتبر من كماليات العمل، بل هو إحدى ضروراته ومتطلباته، فهناك أهمية متحصلة من جراء التفاعل أو هذا التعاون، فمن خلاله يعرف كل جانب

الآخر حق المعرفة، ويعرف الجانبان كيف يخدم كل منهما الآخر، ليحققا هدفا استراتيجية في تطوير المجتمع، وعلى المدى القصير فإن هذا التكامل يفتح الباب للتفكير والإبداع وتبادل الأدوار وتوسيع مساحة البقعة المشتركة مما يقوي الجهود ويغنيها، كما يمكن من الاستفادة القصوى المتبادلة من الطاقات والإمكانات. وهذا التعاون يُمَكّن الجامعات من التجاوب بشكل أفضل مع متطلبات الكفاءة في مواصفات الخريج كسبيل للارتقاء بالثقة والمصداقية البينية، كما أن إجراء الأبحاث العلمية يمثل خدمة تؤدي في محصلتها النهائية إلى تطوير أساليب عمل موظفي الدولة وتزويد الموظفين بالقدرة والمهارة والمعرفة اللازمة لحل المشكلات الوظيفية (غانم: 203) والتعامل مع الأمور بواقعية. وبشكل مختصر فإن التدريب والتعليم والبحث والاستشارات متطلبات أساسية للتطوير والإصلاح، والأهم من وجود هذه المتطلبات هو مدى ترابطها وتعاون مختلف الأطراف القائمة عليها من أجل الاستفادة المشتركة (سليمان: 18)، وهو الأمر الذي تعيه الدول المتقدمة وتعمل من خلال مفهومه، بل إنه أحد العوامل التي أدت إلى تعزيز تقدمها بدرجات متسارعة.

الفائدة الإجرائية للبحث:

يوفر البحث للتدريب الكثير مما يحتاجه، وفيما يلي ملخص له:

يعد البحث دليلاً توضيحيًا، وهنا يلعب البحث الدور الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية ليصبح المنارة التي توجه إليها الجهود التدريبية، ويضيء الطريق أمام القراءات الإدارية اللازمة للمتدربين، وهو دليل لتصميم البرامج والمادة التدريبية، ومؤشر على مدى الاستفادة من التدريب وأثره، ... الخ.

وللتدريب مدخلات، الأصل أن يكون البحث أولها (تحديد الاحتياجات التدريبية والمادة التدريبية)، فهو يحتوي على المعلومات والحقائق والتفسيرات التي يحتاجها أطراف العملية التدريبية. كما أن تواتر الأبحاث وتراكمها يؤدي إلى التوصل للنظريات التي تحكم الموقف الوظيفي. فأبحاث المؤسسات العلمية هي خير مساهمة في وضع مفردات ومناهج الدورات التدريبية (الدباغ والديوهجي: 285)، ومن ناحية أخرى فإن طبيعة البحث ومحتوياته تجعل منه أحد المدخلات الأساسية التي تؤمن ترابط جميع هذه المحتويات.

ويعد البحث نظامًا تشخيصيًا، إذ يعمل على إبراز العلاقة بين المتغيرات، فهو نظام إداري، قانوني، نفسي، اجتماعي، اقتصادي، متكامل يناقش جميع عناصر الموقف – قيد الدراسة – علمياً، وهو الواقع نفسه الذي يعيشه المتدرب في عمله، وبالتالي فحاجته ماسة للأبحاث لمساعدته في تحديد نوعية وأبعاد المشكلات والمتغيرات البحثية بعيدًا عن الذاتية، وبرأي "جوليا" فالبحث أداة لتسهيل جعل الممارسة الإدارية مهنية الأساس مرتكزة إلى الدليل والبرهان (Julia: 114)، وهو يراعي جميع المحتويات حتى الصغيرة منها ويكشف ديناميكية عملها والقواعد التي تحكمها بشمولية.

ويعد البحث أداة ووسيلة، فإبراز العلاقة بين مختلف المتغيرات وطرح التساؤلات والإجابة عنها، يمثلان أداة فكرية لمحاكمة علمية واقعية تكتسب المصداقية والثقة. والبحث بذلك أداة تغيير، إذ يضع معيارًا بمواصفات علمية، ويحاكم الواقع من خلالها لما يتوجب عمله. ويعتبر أيضًا أداة إثبات، فهو دليل يستند إليه في حال الاختلاف أو التحكيم، إذ تقترن ممارسات بناء وتطوير القدرة الإدارية مع نتائج الأبحاث، فهي أداة تعلم المتدربين طريقة استنباط الأفكار السليمة (الدباغ والديوهجي: 285)، فالبحث أداة صالحة بصلاحية محتواها، وتكتسب الثقة به من آلية عمل تلك الأداة.

ويعد البحث توصية، فمن خلاله يتزود الإداري بفرصة الاستفادة من قدرات ومعارف وتجارب الخبراء الباحثين، ومن خلاله يتعلم الإداري المبادئ الإدارية الأحدث التي تحكم أنشطته، من أجل الوصول إلى الفاعلية. فالبحث العلمي ينتهي بقائمة من التوصيات التي يرصدها الباحث، فبتبنيها يتم التغلب على المصاعب وحل المشكلات ومواجهتها لضمان عملية التطوير، والمتدرب في أشد الحاجة إلى مثل هذه الخلاصة من التوصيات العلمية. فهي تزوده بمؤشرات العمل المطلوبة، ليكون ذلك جزءًا من عملية التخطيط أو إطارًا لها ولأهدافها.

والبحث كفاءة إدارية يحتاجها المدرب ليزيد من فاعلية التدريب، وليكسبها للمتدرب الذي يحتاجها أيضًا ليتوصل بواسطتها إلى حلول رشيدة عن طريق التفكير المبدع بالقياس والاجتهاد. فهو يزودهم بآلية الحصول على المعلومات وتصنيفها وغربلتها وتحليلها خدمة لأهداف المتدرب، وللتدريب والبحث. وهو العملية التي يتم من خلالها الوصول إلى حلول لمشكلات الأداء الحالية والمتوقعة (Buckley &Caple :113)، والبحث نحتاجه بإلحاح لتقييم الموقف تمهيدًا لاتخاذ القرار.

ويعد البحث اختيارًا، حيث يميل كبار الموظفين في دول العالم الثالث لتقليل حضورهم الدورات التدريبية لأسباب شخصية وثقافية، قد يكون لبعضها علاقة بالترفع، وبسبب دافعيتهم الداخلية تجاه الارتقاء بقدراتهم ومعارفهم، فإنهم يفضلون الاطلاع على الأبحاث أو ما شابه ذلك، ومن خلال العصف الذهني يتزود الموظف بأداة لنقد قدراته وممارساته الوظيفية باتجاه معالجة الضعف والارتقاء بالقدرات الأخرى وتبني أفكار إبداعية جديدة (Zuber :84)، وبهذا فالبحث خيار استراتيجي لكل أطراف العملية التدريبية، ويزود بأداة لإدراك الموقف.

وباختصار فالبحث هو إجراء لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المدربين الفاعلين، ولتحديد الأنشطة التدريبية الفضلى، وهو خطة تنفيذية، وتقييم للعمل التدريبي ونتائجه، ودليل لما يتوجب القيام به لاحقًا.. فالحاجة إليه ماسة قبل وأثناء وبعد التدريب.

مشكلة وحدود البحث:

تتلخص مشكلة البحث في استقصاء واقع واستخدام الأبحاث الإدارية التي يجريها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في تدريب موظفي التنظيمات العامة الفلسطينية. وبهذا سيتطرق البحث إلى أطر هذا

الاستخدام وآليته واتجاهات مختلف الأطراف نحوه وموقعه في السياسة التدريبية إن وجدت. وتجسدت المحددات الزمنية لهذا البحث في الربع الأخير من عام 2005.

أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مجالات الأبحاث الإدارية التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية الفلسطينية، وما دوافع القيام بها وموقع الاستخدام التدريبي منها.
- ما مدى اهتمام إدارات الجامعات وكليات الإدارة بشكل خاص بالبحث الإداري.
- ما مدى استخدام نتائج البحث الإداري في العملية التدريبية، وفي أية مجالات.
- ما آلية هذا الاستخدام في التدريب.
- ما اتجاهات مختلف أطراف العملية التدريبية نحو استخدام البحث الإداري تدريبيًا.
- ما محددات استخدام البحث الإداري في التدريب، وكيف يمكن التغلب عليها.
- ما الآلية الفضلى لاستخدام الأبحاث الإدارية في التدريب.
- كيف يمكن الارتقاء بمستوى الاستفادة من البحث الإداري تدريبيًا.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- الكشف عن مواضيع الأبحاث الإدارية التي قام بها أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية ومدى ملاءمتها للاستخدام في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- الكشف عن مدى استخدام الأبحاث في الجهد التدريبي، وآليته، والاتجاهات نحوه.
- التذكير بأهمية استخدام الأبحاث الإدارية في تدريب موظفي الخدمة المدنية.

عرض وتحليل مختلف الجوانب العملية التنفيذية لاستخدام نتائج البحث الإداري في التدريب، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها أن تزيد من فعالية هذه العملية وتكسب التدريب واقعية واحترامًا وفائدة أكبر.

أهمية البحث:

ينبه هذا البحث إلى ضرورة تكامل وتضافر مختلف الجهود والمتطلبات للوصول إلى فاعلية التدريب، ومن بينها استخدام الأبحاث الإدارية، كما يساعد ذلك في تكامل العلاقة بين المؤسسات الأكاديمية -الجامعات- والمؤسسات الحكومية، خاصة في الظروف التي تعيشها مؤسسات السلطة الفلسطينية، وذلك باتجاه إنشاء مؤسسات الدولة العتيدة، إذ إن ذلك أصبح ضرورة ملحة، ليس فقط للتدريب وإنما لفاعلية العملية الإدارية في الدولة، ولكن بالرغم من أهمية هذا التفاعل، فإن نظرة عابرة عليه تبين أن حلقاته لا تزال ضعيفة. وبذلك يعمل هذا البحث على تلبية حاجة مهمة من متطلبات فاعلية العملية التدريبية والإدارية في آن واحد.

ومن ناحية أخرى فإن هذا البحث يكسب المدرب مهارات أخرى باتجاه الفاعلية، إذ إنه يوسع مداركه العلمية والعملية، مما يساعد في ضمان اتخاذ قرارات وظيفية رشيدة. كما أن هذا البحث ذو أهمية بالغة أيضًا للمؤسسات التدريبية، بحيث يدفعها باتجاه مهنية الممارسة. ومن ناحية أخرى فإنه من المتوقع أن يعمل هذا البحث على تفعيل الجهود البحثية وتبادلها مع الجامعات والمؤسسات التدريبية والعلمية الأخرى بنسخ منها. وكمحصلة نهائية فإن هذا البحث ذو فائدة لكل أطراف العملية التدريبية.

وسيكون هذا البحث مثالا يحتذي به في تكاملية العلاقة بين المؤسسات الأكاديمية والتدريبية والحكومية، كما إنه سينبه إلى ضرورة الاهتمام بالسياسة التدريبية، وإلى وضع المعايير الفضلى لممارستها، وتكريسًا لمبدأ ضرورة كون التدريب مصممًا للتعامل مع الواقع والمأمول الإداري للتنظيمات الحكومية بعيدًا عن التنظير الأكاديمي.

سبب اختيار موضوع البحث:

بحكم تخصص الباحث في التدريب وعمله مدربًا لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية على مدار السنوات السابقة، فقد كان طموحه في تحسين العملية التدريبية المنبه الأساسي المباشر لاختيار موضوع البحث. ومن الأسباب الأخرى التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع:

1- شعور الباحث بتحول تدريب موظفي القطاع العام الفلسطيني إلى ممارسة عشوائية مع غياب سياسة تدريبية واضحة وتدني مستوى فاعلية معهد الإدارة العامة وغياب المعايير التدريبية العلمية، بحيث سيخدم هذا البحث في فحص مصداقية ذلك والمساهمة في معالجته.

2- لاحظ الباحث أن الممارسات التدريبية لموظفي القطاع العام الفلسطيني تميل إلى الأكاديمية النظرية أو إلى مادة جاهزة، أما التي تجهز خصيصًا فهي قليلة، إذ ستساعد هذه الدراسة على التدقيق في هذا الأمر.

3- يشتكي الكثيرون من غياب العلاقة المهنية المنظمة ما بين المؤسسات الأكاديمية المتمثلة بالجامعات الفلسطينية والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وخاصة في قطاع التدريب، إذ إن غياب أو ضعف هذه العلاقة يقلل من فعالية وواقعية هذا التدريب، حيث من المرتقب أن تلقي هذه الدراسة الضوء على ذلك.

تفتقر المكتبة الفلسطينية إلى الأبحاث الميدانية المتعلقة بالأداء الإداري لمؤسسات القطاع العام الفلسطيني، فالاهتمام بهذا المجال لا يزال ضعيفًا، فستعمل هذه الدراسة على التنبيه لمعالجة ذلك.

المفردات والمصطلحات:

تم استخدام بعض المفردات والمصطلحات بصورة متكررة لدى عرض النتائج، وفيما يلي مدلولاتها ومعانيها:

- **التنظيمات الحكومية:** هي التنظيمات الحكومية التابعة للخدمة المدنية الفلسطينية.
- **المؤسسات:** هي التنظيمات الحكومية المستفيدة من التدريب والتنظيمات التي تشرف على التدريب وتنفذه كما تشمل المدربين غير الأكاديميين. وهي العينة التي أجابت عن استبانة المؤسسات.
- **أعضاء الهيئة التدريسية:** هم أعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية.
- **مدربون أكاديميون:** هم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشتركون في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- **الأبحاث هي:** الأبحاث الإدارية التي يجريها أعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- **التدريب:** عملية التدريب التي تنظم لمصلحة موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- **الجامعات:** هي الجامعات الفلسطينية المنتشرة في الضفة الغربية.
- **المتدربون:** هم موظفو الخدمة المدنية الفلسطينية الذين شاركوا في دورات تدريبية عقدت خصيصًا لمصلحتهم.

منهجية البحث:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تبني بطارية متكاملة من أدوات جمع المعلومات للوصول إلى الحقائق المطلوبة، والتي تحقق أهداف البحث وتجيب عن أسئلته، ومن هذه الأدوات الاستبانة، والمقابلة، والملاحظة، ومراجعة وثائق التنظيمات الحكومية والجامعات والمجلس التشريعي الفلسطيني والمؤسسات التدريبية ذات الصلة، والاطلاع على المنشور في الكتب والمجلات ذات العلاقة، وفيما يلي توضيح لذلك:

تم تصميم استبانتين لهذا البحث تحتويان على الأسئلة الموضوعية والكتابية معًا. أما الاستبانة الأولى فقد تم توجيهها إلى أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية بوصفهم باحثين، حيث إن نسبة لا يستهان بها منهم مدربون لموظفي الخدمة المدنية. وقد شملت المجالات الآتية: الجزء الأول: معلومات شخصية عامة. الجزء الثاني: الجهود البحثية ودوافعها، العلاقات البحثية، معيقات البحث، متطلبات البحث، نشر وتقييم الأبحاث. والجزء الثالث يجيب عنه أعضاء الهيئة التدريسية فقط الذين يشتركون في تدريب

موظفي الخدمة المدنية (مدرب أكاديمي)، وهو الجانب التدريبي للباحث المدرب، وهو يشمل مدى وكيفية استخدام نتائج الأبحاث الإدارية، ومواقف الاستخدام، ومدى الاهتمام، ومجالات الاستخدام، ودوافع الاستخدام، ومكان تركز الاستخدام، وتقييمًا لتجاوب المتدربين والقائمين على التدريب، مع استخدام نتائج الأبحاث الإدارية. وقد انتهت هذه الاستبانة بأسئلة مفتوحة تلخيصية تتحدث عن الاقتراحات والتعليقات.

أما الاستبانة الثانية فقد تم توجيهها إلى مسئولي المؤسسات التدريبية، ومدراء عموم الشئون الإدارية ذوي العلاقة بتنمية القوى البشرية، والمدربين غير الأكاديميين. وقد أختيرت هذه المجموعة كمتدربين ومدربين ومشرفين على تنفيذ البرامج التدريبية، واشتمل الجزء الأول على معلومات عامة عن المؤسسة أو المستجيب. والجزء الثاني يتعلق بالاطلاع على أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية. إما الجزء الثالث فيغطي عملية الأبحاث في التدريب، ومدى الاستخدام وكيفيته وزمنه وآلية ذلك، وانتهت هذه الاستبانة بأسئلة مفتوحة حول الاقتراحات والتعليقات.

ولضمان مصداقية مناسبة للاستبانتين كأداة لجمع المعلومات، فقد تم عرضها على عشرة محكمين من الأكاديميين والميدانيين، حيث تم التأكد من وضوح الصياغة والمفاهيم وشمولية الأسئلة الواردة في الاستبانتين. وكانت نتيجة هذا التحكيم القيام بإعادة صياغة بعض الفقرات، وإضافة ثلاث فقرات، ودمج فقرتين مع بعضهما. وللتأكد من ثبات الاستبانتين فقد تم توزيع كل منهما على عشرين موظفًا من أفراد العينة المقترحة كعملية تجريبية، وبعد ذلك بأسبوعين تم توزيعها مرة أخرى على المجموعات نفسها، وتبين أن مستوى الارتباط في الإجابات لاستبانة أعضاء الهيئة التدريسية كان 90%، فيما كان 85% على استبانة المؤسسات. وتركز التفاوت في الإجابة عن الأسئلة المفتوحة. ويدل ذلك على ثبات هاتين الأداتين وصلاحيتهما للاستخدام بمؤشر قوة العلاقة بين نتائج التطبيق في الحالتين الأولى والثانية. وبعد هذه الإجراءات فقد تم توزيع (52) نسخة من الاستبانة الأولى استهدفت جميع أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية، وتم استعادة 46منها. أما الاستبانة الثانية، فقد تم توزيع مائة وخمس نسخ منها، وتم استعادة 81 نسخة فقط.

أما الأداة الأخرى من أدوات جمع المعلومات فقد كانت المقابلة، حيث تمت مقابلة الكثير من عمداء البحث العلمي، وعمداء كليات الإدارة، ورؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية والمدربين، والباحثين ومدراء المؤسسات التدريبية، ومدراء التدريب في التنظيمات الحكومية الفلسطينية. وتركز الحوار معهم بشان مختلف القضايا المتعلقة باستخدام البحث الإداري في التدريب، كل في إطار اختصاصه ومعرفته، وذلك من أجل تعزيز وغربلة ومقارنة المعلومات التي يتم الحصول عليها، توطئة للتحليل، وصولاً إلى الحقيقة، وبسبب ظروف الإغلاق وصعوبة التنقل في الضفة الغربية واستحالته مع غزة بسبب الإغلاقات المحكمة، تم إجراء بعض هذه المقابلات هاتفيًا وفقًا لتخطيط مسبق.

وإلى جانب ذلك فقد استخدم الباحث أسلوب الملاحظة، وقد روعي أن تكون الملاحظة عشوائية منظمة أثناء تنفيذ النشاط التدريبي، واشتملت على آلية وكيفية استخدام البحث في التدريب، والتجاوب معه، وفحص واستعراض المادة التدريبية، وأرشيف إدارات التدريب وتحليل مضامين التقارير التدريبية، ... إلخ. ومن جهة أخرى فقد اطلع الباحث على الوثائق الخاصة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية من تقارير سنوية ومجلات تتحدث عن التدريب وعن أداء الوزارات والهيئات الحكومية، كمجلة الميلاد الصادرة عن هيئة المؤسسات الفلسطينية، ومجلة "المجلس التشريعي" الصادرة عن المجلس التشريعي، ونشرة أخبار تنموية من الضفة الغربية وغزة الصادرة عن البنك الدولي ... إلخ.

وبهذا فقد روعي أن تغطي أدوات جمع المعلومات المصادر الأولية والثانوية، كما روعي تعددها من أجل محاكاة الحقيقة بأسلوب علمي تحليلي واقعي يمكن من خلاله الوصول إلى توصيات شافية.

مجتمع وعينة الدراسة:

هناك مجتمعان لهذه الدراسة، الأول أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية الثماني المنتشرة في الضفة الغربية، ويبلغ عددهم الاثنين والخمسين. وقد تم توزيع الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة. والجدول التالي يعطي نبذة عن التخصصات والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعات:

اسم الجامعة	تخصصات البكالوريوس	تخصصات الماجستير
القدس	إدارة الأعمال، التسويق.	إدارة الأعمال، تنمية.
الخليل	إدارة الأعمال، الإدارة العامة، التسويق، المالية والمحاسبة.	إدارة الأعمال.
بيرزيت	الاقتصاد، إدارة الأعمال، الإدارة العامة.	الاقتصاد، إدارة الأعمال.
النجاح الوطنية	إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية والمحاسبة والتسويق.	إدارة الأعمال، الاقتصاد.
بيت لحم	إدارة الأعمال المحاسبة.	لا يوجد.
بوليتكنك فلسطين	إدارة الأعمال المعاصرة، نظم المعلومات الإدارية.	لا يوجد.
العربية الأمريكية	إدارة الأعمال، محاسبة، إدارة مستشفيات.	لا يوجد.
القدس المفتوحة	الإدارة والريادة.	لا يوجد.

أما الجزء الثاني من مجتمع الدراسة فيتمثل في كبار الموظفين كالوكلاء المساعدين ومدراء عموم التنظيمات الحكومية ذوي العلاقة بالنشاط التدريبي، والمدربين غير الأكاديميين، ومسئولي المؤسسات التدريبية. وتم توزيع (105) استبانات استرجع الباحث (81) منها. وبهذا فقد وصل الباحث إلى أصحاب القرار التدريبي ومراقبي تنفيذه، ومصممي البرامج، والمتدربين والمؤسسات المستفيدة من التدريب.

المواصفات الديموغرافية لعينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة التي أجابت عن استبانتي جمع المعلومات على مجموعتين: المجموعة الأولى: وهي أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية البالغ عددها ثماني جامعات. فقد أجاب 46 منهم على الاستبانة، أي ما نسبته 88.5% من عدد أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في هذه الجامعات، إذ إن العدد الكلي 52 عضو هيئة تدريس. وقد أجاب شخص من وكلاء الوزارات والمدراء عن الاستبانة الخاصة بالتنظيمات الحكومية ممن استفادوا من التدريب أو أشرفوا عليه. وفيما يلي بعض الخصائص الديموغرافية لكلتا المجموعتين:

أ- أعضاء الهيئة التدريسية وعددهم 46:

- **الفئة العمرية** 30 وأقل: (8) 17.4%. 31-40: (18) 39.1%.
  41-50: (17) 37%. 51 -60: (2) 4.3%.
  ما فوق 60: (1) 2.2%.
  وتبين أن المتوسط الحسابي لأعمار أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية هو 38.5 سنة.
- **الجنس** ذكر (41) 89%. أنثى: (5) 10.9%.
- **التخصص** إدارة أعمال: (25) 54.3%. إدارة عامة: (6) 13.%.
  إدارة مالية واقتصاد: (14) 30,4%. أخرى: (1) 2.2%.
  يلاحظ أن أكثرية أعضاء الهيئة التدريسية من تخصصات تتعلق بإدارة المؤسسات الخاصة والربحية. ويتوزع متخصصو الإدارة العامة الستة على ست جامعات هي الخليل، بيت لحم، القدس، النجاح، العربية الأمريكية، والبولتكنيك. ويحمل اثنان منهم درجة الدكتوراه، وأربعة درجة الماجستير.
- **نوع العقد** مثبت 42 (91.3). دوام جزئي (4) 8.7%.
- **الرتبة العلمية** أستاذ: (1) 2.2%. أستاذ مشارك: (3) 6.5%.
  أستاذ مساعد: (19) 41.3%. محاضر، مدرس: (23) 0.50%.
  ينتمي أعضاء الهيئة التدريسية الذين أجابوا عن الاستبانة إلى الجامعات الفلسطينية التالية:
  الخليل (6) 13%. بوليتكنك فلسطين(6) 13%. بيت لحم (5) 10.9%.
  القدس (4) 8.5%. القدس المفتوحة (10)21.7%. بيرزيت (5) 10.9%.
  النجاح (6)13%. العربية الأمريكية (4) 8.7%.

• **الخبرة التدريسية-** يبين الوضع التالي عدد سنوات الخبرة لأعضاء الهيئة التدريسية:

سنتان فأقل (11) 23.9%.　　　3-5 سنوات (7) 15.7%.

6-10 سنوات (14) 32.6%.　　　11-15سنة (6) 0.13%.

ما فوق الـ 15 سنة (7) 15.2%.

وتبين أن متوسط خبرتهم هي ثماني سنوات تقريبًا.

ب- عينة المؤسسات:

هي عينة شملت كبار موظفي التنظيمات الحكومية وشبه الحكومية ممن استفادوا أو اشرفوا على التدريب من وكلاء الوزارات، والوكلاء المساعدين، ومدراء العموم، والمدراء ورؤساء الأقسام، ومدراء إدارات القوى البشرية، ومسئولي التدريب ... وقد بلغ عدد من أجابوا عن استبانة المؤسسات واحدًا وثمانين، كان من بينهم أربعة وكلاء ووكلاء مساعدين، وثمانية وعشرون مديرًا عامًا ومدربًا، وعشرون مديرًا ومدربًا، وسبعة رؤساء أقسام، وسبعة مدراء للتعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية، وخمسة عشر مديرًا ومدربًا في مؤسسات تدريبية.

تحليل المعلومات:

استخدم الباحث الطرق النظرية والإحصائية في تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من أدوات جمع المعلومات المذكورة سابقًا. فعلى صعيد التحليل الإحصائي استخدم الباحث برنامج SPSS لتفريغ البيانات الواردة من الاستبانتين بعد أن تم ترميزهما. وعلى صعيد التحليل النظري فقد تمت مقارنة المعلومات من مختلف المصادر وطرق الحصول عليها. وطرحت الأسئلة التحليلية الفاحصة والكاشفة للتحقق من مصداقية هذه المعلومات وشموليتها، لتكون قاعدة صالحة للتوصيات الواقعية المفيدة.

النتائـــج:

في سبيل تحقيق أهداف هذا البحث واكتمال الصورة حول الحقائق على أرض الواقع، فقد عمل الباحث على جمع المعلومات المتكاملة للإجابة عن أسئلة البحث الواردة في مكان سابق. وتتجسد النتائج في: مجالات الأبحاث التي تم إجراؤها ودوافع القيام بها، ومنبع فكرتها، والعوامل المؤثرة فيها، وإدارة النشاط البحثي في الجامعات، ومدى الاهتمام به، ومدى استخدام نتائج هذه الأبحاث في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية وأي الأجزاء الأكثر استخدامًا، وآلية الاستخدام، وموقع الاستخدام في المادة التدريبية، وشبكة العلاقة لخدمة الاستخدام في التدريب (الباحث – المدرب – التنظيمات الحكومية – التنظيمات التدريبية)، ومحددات استخدام البحث تدريبًا، والآلية المفضلة، وتنتهي النتائج بتصور لكيفية الارتقاء بمستوى الاستفادة من البحث الإداري تدريبيًا. وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

البحث الإداري- المنبع، المجالات، والدوافع:

المنبـع:

إن لمنبع فكرة البحث وموضوعه الأثر الأكبر في أهدافه ومجالات الاستفادة المستقبلية منه. ولدى استقصاء منبع وفكرة الأبحاث التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية، كانت إجابتهم عن السؤال الخاص بذلك كالآتي:

المنبـع	نعم	لا
اهتمام شخصي بالموضوع	%73.9	%26.1
مشكلات يتلمسها الباحث	%41.3	%58.7
تكليف أو إشارة من قبل أطراف أخرى	%26.1	%73.9
الندوات واللقاءات	%10.9	%89.1

تبين الإحصائيات الواردة أعلاه أن الاهتمام الشخصي وتلمس الباحث فكر البحث هي المنبع الأساسي لإجراء الأبحاث الإدارية. وأمكن تفسير ذلك بسببين، الأول يتعلق بقلة عدد اللقاءات والمؤتمرات العلمية وحتى شبه غياب للتنسيق الأكاديمي في مجالات التخصص. والسبب الثاني يعود إلى تدني مستوى فاعلية إدارة البحث كما سيتبين لاحقًا في هذا البحث. إذ إن ضعف التواصل بين الجامعات الفلسطينية مرده بشكل أساسي إلى سياسة الاحتلال في تقطيع أوصال المجتمع الفلسطيني، وخاصة مؤسساته.

الدوافع البحثيـة:

لمعرفة أقوى دوافع قام مدرسو العلوم الإدارية بإجراء الأبحاث. فقد كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية عن الأسئلة المتعلقة بذلك في الاستبانة كما يلي:

الدافـع	دائما	غالبا	أحيانا	قلما	أبدًا	لا إجابة	المتوسط الحسابي
أغراض الترقية	%39.1	%23.9	%19.6	%6.5	-	%10.9	2.36
إغناء الثروة المعرفية	%45.7	%34.8	%10.9	-	-	%8.7	2
المساعدة في حل المشكلات الإدارية	%15.2	%39.1	%28.3	8.7	-	%8.7	2.65
أغراض التدريب	%8.7	%32.6	%37	%13	%4.3	%4.3	2.84
التنبؤ بالمستقبل	%15.2	%15.5	%41.3	%17.4	-	%10.9	3.04
أغراض تعليمية	%32.6	%19.6	%28.3	%4.3	%2.2	%13	2.63
غايات الكسب المادي	%17.4	%17.4	%19.6	%19.6	%15.2	%10.9	3.3
غايات الشهرة والتقدير	%19.6	%23.9	%26.1	%17.4	%2.2	%10.9	2.91

تفيد الإحصائيات السابقة معززة بالمعلومات التي تم الحصول عليها بواسطة الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، أن المنبع الأساس لفكرة البحث هو الاهتمام الشخصي للباحث، وما يعزز هذا الاستنتاج أن أقوى الدوافع للقيام بالأبحاث هو هدف إغناء الثروة المعرفية بمتوسط حسابي 2، يليه غاية الترقية بمتوسط حسابي 2.36، أما أقل الدوافع حضورا في أذهان الباحثين فكان التنبؤ بالمستقبل. أما الدوافع التدريبية للبحث فقد كانت في المرتبة السادسة من بين الدوافع الثمانية، بمتوسط حسابي 2,84. ويعد ذلك مؤشرًا على تدني مستوى الاهتمام في البحث تدريبيًا، وقد بلغ المتوسط العام لدوافع البحث 2.72، بما يشير إلى أن الدافعية للبحث متوسطة.

مجالات البحث والمجتمع المستهدف:

من خلال استطلاع مجتمع الدراسة المستهدف في أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية فقد ذكر 17.4% منهم فقط أنهم يستهدفون التنظيمات الحكومية، وتتناسب هذه النسبة مع عدد المتخصصين في الإدارة العامة والاقتصاد من بين أعضاء الهيئة التدريسية، مما يؤشر إلى محدودية عدد الأبحاث التي يستفاد منها تدريبيًا، والتي تعكس الواقع الميداني الذي يعيشونه، ونتيجة لمسح الأبحاث التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية في السنوات الخمس الأخيرة 1999–2005 ومكان وسنة نشرها، فإن تحليل إجاباتهم عن السؤال الخاص بذلك في الاستبانة يفيد بأن ما نسبته 23.9% من أعضاء الهيئة التدريسية (11عضوًا من 46) ذكروا أنهم أجروا أبحاثًا، منهم ثمانية فقط من حملة الدكتوراه، وكان مجموع الأبحاث التي ذكروا أنهم أجروها واحدًا وعشرين بحثًا فقط، ذكر مكان النشر لخمسة منها فقط. كما تبين أن مجالات الأبحاث ضعيفة الارتباط بإدارة التنظيمات العامة، أما الأبحاث ذات العلاقة المباشرة فهي: تطور قطاع البريد في فلسطين، وضع المرأة في الإدارة العامة الفلسطينية، تمويل العجز في الميزانية، إدارة الوقت، ضغوط العمل، الاتصال، رضا الجمهور. أما الأبحاث الأخرى فقد كانت لها صفة العمومية الإدارية أو مرتبطة بإدارة مؤسسات المال والأعمال، أو ذكر أنها أبحاث لم تنشر.

بدا جليًا وملفتًا للنظر أيضًا إهمال ذكر مكان وسنة نشر هذه الأبحاث إلا في خمس حالات فقط. وهذا يدل على قلة الأبحاث المنشورة والمحكمة، وعدم الجدية في الاهتمام لعملية البحث. ويفيد استعراض القائمة المشار إليها أن هناك ندرة في الأبحاث الإدارية، وفي ذلك مؤشر خجول على تدني مستوى جدية أعضاء الهيئة التدريسية وإدارات الجامعات للقيام بإجراء الأبحاث. فالمفترض هو القيام بذلك وخاصة من حملة الدكتوراه الذين لم يذكر إلا ثمانية منهم أنهم أجروا أبحاثًا، أي أن هناك 15 من أعضاء الهيئة التدريسية من حاملي درجة الدكتوراه لم يقوموا بإجراء الأبحاث، وتعززت مصداقية ذلك بإجاباتهم عن سؤال نصه: "ما عدد أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية الذين يقومون بإجراء أبحاث؟" فقد أفادوا:

- جميعهم (1) 2.2%.
- غالبيتهم (2) 4.3%.
- قليلا منهم (25) 54.3%.
- القليل جدًا (14) 30.4%.
- لا إجابة (4).8.7%.

والمتوسط الحسابي 3.2 أي ما بين القليل والقليل جدًا، وفي ذلك دليل واضح على تدني مستوى الاهتمام في إجراء الأبحاث. وسيتبين فيما بعد أسباب ذلك.

العوامل المؤثرة في البحث:

للوقوف على العوامل المؤثرة في إجراء البحث، أجاب أعضاء الهيئة التدريسية عن سؤال متعلق بالأمر: مفاده "ما أثر الجوانب التالية على الجهد البحثي لعضو هيئة التدريس؟"، فكانت إجاباتهم:

العامل	أثر سلبي	أثر إيجابي	لا أثر	لا إجابة
ثقل العبء التدريسي	%.82	%8.7	%4.3	%4.3
كثرة عدد الطلبة في الشعبة	%82.6	%4.3	%8.7	%4.3
مهام إضافية يكلف بها عضو الهيئة التدريسية	%58.7	%10.9	%23.9	%6.5
ارتباطات شخصية	%56.5	%10.9	%28.3	%4.3
الاشتراك في تنفيذ الدورات التدريبية	%23.9	%.85	%13	%4.3
عدم وجود مساعدي البحث والتدريس	%84.8	%2.2	%6.5	%6.5
تدريس مساقات إضافية	%60.9	%17.4	%17.4	%4.3
عدم الاستقرار السياسي	%50	%30.4	%19.6	----
العلاوة السنوية التلقائية	%21.7	%21.7	%56.5	----

تفيد الإحصائيات الواردة أعلاه أن أكثر العوامل المؤثرة سلبًا في الجهد البحثي لأعضاء الهيئة التدريسية حسب درجة التأثير هي: عدم وجود مساعدي بحث وتدريس، كثرة عدد الطلبة في الشعبة الواحدة وثقل العبء التدريسي. ويمكن تفسير ذلك بحقيقة حاجة كليات الإدارة المستمرة إلى أعضاء هيئة تدريسية للعمل فيها، وهذا واضح في الإعلانات المتكررة لكليات الإدارة في الجامعات الفلسطينية وغير مرة سنويًا تبرز فيها حاجتها إلى أعضاء هيئة تدريسية من حملة الدكتوراه، والجدير بالذكر أن جزءًا لا يستهان به من أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية تم استقطابهم للعمل في التنظيمات الحكومية وغير الأهلية في مناصب عليا لرسم السياسات واتخاذ القرارات. فالزيادة الطبيعية في إعداد الطلبة لم تواكبها زيادة متوازنة في أعداد أعضاء الهيئة التدريسية، وينعكس ذلك في عدد المواد التي تدرس على حساب النظام الإضافي، وفي زيادة عدد الطلبة في الشعبة الواحدة، وحتى أن عملية افتتاح أقسام لتخصص الإدارة العامة اصطدمت بعائق ندرة الكفاءات الأكاديمية المتخصصة في هذا المجال. والبارز هنا أن هذا التخصص موجود في جامعتين فقط هما الخليل وبيرزيت وبشكل قليل الفاعلية في ضوء هذه الأسباب.

والبارز هنا أن 58.7% من أعضاء الهيئة التدريسية أجابوا بأن أكثر العوامل ذات الأثر الإيجابي في الجهد البحثي هي الاشتراك في تنفيذ الدورات التدريبية. ولدى استقصاء سبب التأثير الايجابي للاشتراك في الدورات التدريبية على الاهتمام بالأبحاث وإجرائها تبين أن هذا الاهتمام حتى لو كان اسميًا أو سطحيًا فإنه يعزز المكانة التنافسية لعضو هيئة التدريس للفوز بالعطاءات التدريبية ولضمان الاستمرار في الاستفادة من كفاءته التدريبية في الفرص اللاحقة. ومن خلال إجراء المقابلات وتحليل الوثائق تبين أن العامل الأساس في عدم قيام أعضاء الهيئة التدريسية بإجراء البحث هو حصولهم على الامتيازات دون ربطها بإجراء الأبحاث، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار زيادة العبء الوظيفي المتعلق بإعداد الطلبة مع زيادة غير مؤثرة في عدد أعضاء الهيئة التدريسية، ومن جهة أخرى فقد وجد الباحث أن لقلة عدد حملة الدكتوراه في المجال الإداري، وارتفاع معدل الطلب على توظيفهم، أثر سلبي على قيامهم بإجراء الأبحاث الإدارية.

توافر متطلبات البحث:

أما العوامل الأخرى المؤثرة في إجراء البحث والمتعلقة بمدى توافر متطلباته، فقد أجاب أعضاء الهيئة التدريسية عن سؤال بهذا الخصوص بما يلي:

المتطلب	كاف	وسط	قليل	غير متوافر	لا إجابة	المتوسط الحسابي
مراجع ودوريات متخصصة	%15.2	%43.5	%28.3	%13	—	2.39
كتب (عددًا وحداثة)	%17.8	%47.8	%28.3	%4.3	%2.2	2.26
أبحاث سابقة	%8.7	%28.3	%37	%23.9	%2.2	2.83
دعم مادي	%6.5	%6.5	% ،37	%45.7	%4.3	3.35
حاسوب وخدمة إنترنت	%43.5	%30.4	%17.4	%6.5	%2.2	1.93
تصوير	%47.8	%21.7	%19.6	%8.7	%2.2	1.96
طباعة	%23.9	%19.6	%32.6	%21.7	%2.2	2.59

تفيد المعلومات الواردة أعلاه أن إدارات الجامعات تضع ما لديها من إمكانات الحاسب والإنترنت والتصوير وهي إمكانات متواضعة تحت تصرف الباحثين، لكنه وفي ضوء الوضع المادي السيئ لهذه الجامعات فإن غياب الدعم المادي للبحث وقلة المراجع والدوريات والأبحاث السابقة بالكم والنوع المطلوبين هي أقل المتطلبات توافرًا. وقد استدعى ذلك قيام بعض الباحثين بزيارة مكتبات الدول المجاورة لإنجاز أبحاثهم. وتنبهت وزارة التعليم العالي لهذه الحقيقة فقد بدأت بتكريس جزء لا يستهان به من المساعدات الأجنبية لتطوير مكتبات الجامعات. وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الكلي هو 2.89 أي أنهم يصفون توافر هذه المتطلبات بالقليل الذي يميل إلى المتوسط.

وعن تصور أعضاء الهيئة التدريسية لقيامهم بواجبهم البحثي، تضمنت الاستبانة سؤالا مفاده:

"بماذا تقيم نفسك كعضو هيئة تدريس من ناحية قيامك بواجبك البحثي؟ فكانت إجاباتهم:

- مضطلع بالواجب 15.2%. - جيــد 32.6%.
- وســـــط 23.9%. - مقصر 28.3%.

ومن خلال المعلومات المتحصلة من المقابلات مع أعضاء الهيئة التدريسية تبين تدني مستوى اهتمامهم بواجباتهم البحثية كجزء من وصفهم الوظيفي، بل إن البعض أشار إلى تدني مستوى جدية إدارات الجامعات في النظر إلى الإنجازات البحثية. ولاستيضاح الأمر سيتم فيما يلي استكشاف دور وأثر إدارات الجامعات في إجراء البحث.

إدارة النشاط البحثي والاهتمام به:

يعد البحث من أهم الواجبات المفترض أن تقوم به الجامعات الفلسطينية للمساهمة في تطور المجتمع ومؤسساته وفقًا لما تنص عليه أهداف التعليم العالي في فلسطين، فالقيام بالبحث العلمي هو أحد واجبات عضو هيئة التدريس وفقًا لوصفه الوظيفي، ولهذه الغاية تنشئ الجامعات عمادة البحث العلمي لرعاية البحث وتشجيعه. ويتبع لهذه العمادة لجنة البحوث، ولجنة مجلة البحوث، وصندوق دعم البحث أحيانًا، وعلى صعيد وزارة التعليم العالي فإن مديرية البحوث هي المسئولة عن هذا الجانب، وقد بدأت الاهتمام المنظم بذلك عام 2004، حيث بدأت العمل على وضع سياسة عامة ومعايير للتعامل مع مشاريع الأبحاث، والبحث عن تمويل أو توزيع الدعم المتوافر عليها. إلا إن غالبية الجامعات لم تُبد رضا كبيرًا عما أنجز بهذا الخصوص.

إدارة البحـث:

إن لإدارة البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية الأثر الأكبر في رغبة الباحث في إجراء الأبحاث، ومن ثم الاستفادة من نتائجه في مجالات كثيرة، منها التدريبية. وللوقوف على حقيقة ذلك فقد تم إجراء المقابلات اللازمة مع مختلف الأطراف، إلى جانب توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بذلك في الاستبيان الخاص بأعضاء الهيئة التدريسية، وكانت إجاباتهم كما يلي:

- ما أثر النمط القيادي لإدارة الجامعة التي تعمل فيها على اتجاه أعضاء الهيئة التدريسية نحو البحث؟

- إيجابي 37%. - محايد 43.5%. - سلبي 15.2%.
- لا إجابة 4.3%. - متوسط حسابي 1.87.

أي أن النمط القيادي يميل إلى أن يكون محايدًا.

- ما مدى تشجيع إدارة الجامعة لأعضاء هيئتها التدريسية على إجراء البحث الإداري؟

- كبير جدًا 28.3%. - كبير 41.3%. - متوسط 21.7%.

- قليل 6.5%. - معدوم 2.2%.

متوسط حسابي 2.13، أي أن تشجيع إدارة الجامعة للبحث يميل إلى أن يكون كبيرًا.

- ما مدى فاعلية مجلس أو عمادة البحث العلمي في إدارتها وخدمتها للبحث الإداري:

- فعالة 4.3%. - جيدة 19.6%. - متوسطة 28.3%.

- قليلة الفاعلية 30.4%. - عديم الفاعلية 15.2%. - لا إجابة 2.2%.

متوسط حسابي 3.93، أي أن فاعلية مجالس أو عمادات البحث العلمي مابين المتوسطة وقليلة الفاعلية.

- هل تهتم إدارة الجامعة بإبراز وتعميم نتائج الأبحاث الإدارية؟

- نعم 6.5%. - إلى حد ما 50%. - لا 41.3%.

- لا إجابة 2.2%.

- إذا كانت إجابتك عن السؤال السابق بأن إدارة الجامعة تهتم، فهل يتم ذلك من خلال:

- الندوات 6.5%. - نشر ملخص 19.6%. - نشرة أخبار الجامعة 47.8%.

- الإعلام 10.9%. - أخرى 10.9%. - لا إجابة 4.3%.

- هل تصدر الجامعة مجلة للبحث العلمي؟

- نعم 71.7%. - لا 28.3%.

- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فما مدى انتظام إصدار المجلة:

- منتظمة 33.3%. - وسط 15.2%. - متقطعة 45.5%.

- نادرة الصدور 6.1%. - متوسط حسابي 3.02.

أي أن مجلات البحث العلمي في الجامعات متقطعة الصدور. وتبين أن السبب الأساسي لذلك هو سبب مادي، إذ إن الجامعة تعطي أولويات الصرف المادي للتكاليف التشغيلية والتطويرية الأخرى.

- ما مدى اطلاعك على مجلات الأبحاث التي تصدرها الجامعات الفلسطينية الأخرى؟

– بانتظام 2,2%. – وسط 50%. – قليل 34.8%.

– لا اطلاع 13%. – متوسط حسابي 2.58.

أي أن مدى الاطلاع على مجلات أبحاث الجامعات الأخرى قليل.

- ما مدى قيام كليات الإدارة بتنظيم أنشطة لا منهجية:

– كثيرة 15.2%. – وسط 47.8%. – قليلاً 26.1%.

– نادرة جدًا 10.9%. – متوسط حسابي 2.32.

أي أن مدى قيام كليات الإدارة بأنشطة لا منهجية ما بين المتوسط والقليل.

تبين الإحصائيات الواردة أعلاه والمعلومات الأخرى المتحصلة من المقابلات وتحليل الوثائق أن الجامعات الفلسطينية تشجع البحث، لكن – وغالبًا – لا يترجم هذا التشجيع إلى سياسات تدفع الباحث لإجراء البحث، ولا يحتل مكانًا متقدمًا في أولويات إدارة الجامعة، ويبرز هذا التشجيع في محاضر اجتماعات إدارة الجامعة مع أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية. وتبين أيضًا أن أكثر الجامعات التي تشجع البحث وتحض عليه هما جامعتا بيرزيت وجامعة النجاح، وما ساعد ذلك برامج الماجستير الموجودة في هاتين الجامعتين، إذ إن الإنجازات البحثية لأعضاء الهيئة التدريسية هي أهم المعايير والشروط المطلوبة لاعتماد هذه البرامج من قبل وزارة التعليم العالي.

أما فيما يتعلق بإبراز نتائج الأبحاث فلا يتجسد اهتمام الجامعات بطريقة محددة ومنتظمة في ذلك، فهي تعرف بها أحيانًا من خلال نشره أخبار الجامعة التي قلما تصدر. إما فيما يتعلق بمجلة الأبحاث فهي موجودة، كما أفاد به 71.7% من أعضاء الهيئة التدريسية إلا إن هذه المجلة غير منتظمة الصدور. وذلك لأسباب مادية. وهذه أهم الأسباب التي تفسر عدم اطلاع أعضاء الهيئة التدريسية بشكل منتظم على هذه المجلات. فعادة ما تقوم الجامعات بإرسال نسخة أو اثنتين من مجلتها للجامعات الأخرى، وقلما تجدها في الزاوية المحددة في مكتبات الجامعات المختلفة.

إن فاعلية مجالس وعمادات البحث العلمي متدنية حسبما يتبين من المعلومات المتحصلة من الإجابة عن الاستبيان. ولدى البحث عن السبب، كانت العوامل التالية مرتبة حسب الأهمية مسئولة عن ذلك:

– عدم اعتماد مخصصات مالية لدعم البحث.

– الاعتماد غالبًا على الدعم المادي الخارجي لتنشيط العمل البحثي.

– عدم وضوح الدور الإداري لهذه المجالس وخطوط اتصالها مع الباحثين.

ولا تقتصر العوامل المؤثرة في إدارة النشاط البحثي في ذلك، بل إن لنشر وتقييم الأبحاث دورًا بالغ الأهمية في هذا الإطار، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

نشر وتقييم الأبحاث:

إن لعملية تقييم الأبحاث توطئة لنشرها الأثر الأكبر في إمكانية تداولها والاستفادة منها تدريبيًا. وللكشف عن الجوانب ذات العلاقة، فقد تم توجيه مجموعة من الأسئلة بهذا الخصوص إلى الأطراف المعنية وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية من خلال المقابلة والاستبيان. فقد كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على الفقرات الخاصة بذلك في الاستبيان بما يلي:

- هل تواجه صعوبة في نشر أبحاثك؟

- نعم 17.4%. - أحيانًا 41.3%. - لا 32.6%. - لا إجابة 8.7%.

- هل يخضع نشر البحث في مجلات الأبحاث إلى معايير واضحة تطبق على الجميع بعدالة؟

- نعم 15.2%. - إلى حد ما 43.5%. - لا 32.6%. - لا إجابة 8.7%.

- ما مستوى ثقتك بمقيمي الأبحاث لغايات الترقية أو النشر؟

- عالية 8.7%. - جيدة 39.1%. - متوسطة 28.3%.
- متدنية 13%. - لا إجابة 15.2%. - متوسط حسابي 2.82.

أي أن الثقة في مقيمي الأبحاث متوسطة.

- هل تتأخر الجامعة في إجراءات تقييم الأبحاث أو منح الرتبة المستحقة كنتيجة لها:

- نعم 10.9%. - إلى حد ما 58.7%. - لا 21.7%. - لا إجابة 8.7%.

- ما مدى وضوح آلية ومعايير تقييم أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية؟

- واضحة 6.5%. - وسط 47.8%. - ضبابية 34.8%.
- غير واضحة 10.9%. - متوسط حسابي 2.5.

أي أن مدى آلية ووضوح معايير التقييم ما بين المتوسطة والضبابية.

- هل تتمتع إدارة الجامعة بالنزاهة والبعد عن المحسوبية في اعتمادها الأبحاث في الترقية العلمية؟

- نعم 34.8%. - إلى حد ما 50%. - لا 10.9%. - لا إجابة 4.3%.

- مم ينطلق أعضاء الهيئة التدريسية في تقييم أبحاث زملائهم؟

– نقد علمي 34.8%. – نقد كيدي 17.4%. – لا اهتمام 43.5%. – لا إجابة 4.3%.

- بماذا تقيم الأبحاث الإدارية التي اطلعت عليها والتي أجراها مدرسو الإدارة في الجامعات الفلسطينية من حيث:

الجـــــودة	متميزة	جيدة	متوسطة	ضعيفة	لا إجابة	متوسط
	%6.5	%52.2	%37	%2.2	%2,2	2.52
عـدد الأبحـاث	كاف	وسط	قليل	قليل جدًا	متوسط	
	%4.3	%21.7	%41.3	%28.3	3.06	
الحاجـة لهـا	هناك حاجة	لا حاجة	لا إجابة			
	%69.6	%26.3	%4.3			
الاسـتفادة منهـا	واسعة	وسط	ضيقة	معدومة	لا إجابة	متوسط
	%15.2	%47.8	%23.9	%8.7	%4,3	2.39
تـصميم البحـث	ممتاز	جيدة	وسط	ضعيفـة	لا إجابة	متوسط
	%15.2	%47.8	%26.1	%4.3	%6.5	2.39
جمع المعلومـات	ممتاز	جيدة	وسط	ضعيفـة	لا إجابة	متوسط
	%8.7	%52.2	%26.1	%6.5	%6.5	2.5
تحليل المعلومـات	ممتاز	جيدة	وسط	ضعيفـة	لا إجابة	متوسط
	%4.3	%60.9	%23.9	%4.3	%6.5	2.47
النتائـــــج	ممتاز	جيدة	وسط	ضعيفـة	لا إجابة	متوسط
	%2.2	%65.2	%19.6	%6.5	%6,5	3.21
التوصيـــــات	ممتاز	جيدة	وسط	ضعيفـة	لا إجابة	متوسط
	%2.2	%63	%19.6	%6.5	%8,7	2.56

وقد تم التوجه إلى التنظيمات الحكومية المشرفة على التدريب والمنظمة له والمستفيدة منه بسؤال مفاده: "إذا كنت مطلعًا على الأبحاث التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية فما تقييمك لها؟

– مفيدة 13.6%. – متوسطة الفائدة 64.2%. – غير مفيدة 1.2%.

– غير مطلع 21%. – متوسط حسابي 2.29.

أي أن التنظيمات تصف الأبحاث بأنها متوسطة الفائدة.

يفيد أعضاء الهيئة التدريسية الذين يواجهون صعوبة في نشر أبحاثهم أن هذه الصعوبة تكمن في العامل الزمني برغبتهم في نشرها بالسرعة القصوى، وهو الأمر غير المتاح، بسبب الإجراءات الإدارية للنشر، حيث يطلب منهم أحيانًا تعديل الأبحاث كمتطلب لنشرها، وهو الذي قلما يقتنعون به، مما يجعل بعضهم يشكك في

نزاهة التقييم، ومن جهة أخرى فإن للمعايير البحثية المعتمدة للترقية ووصفها بالضبابية من قبل 34.8%، وبغير الواضحة من قبل 10.9%، وتأخر إدارات الجامعات أحيانًا كثيرة في منح الرتبة المستحقة – أثرًا سلبيًا في اتجاه أعضاء الهيئة التدريسية لإجراء الأبحاث، وتعزو إدارات الجامعات ذلك إلى الإجراءات الإدارية، ويمكن تجاوز ذلك من خلال السرعة، وأن عدم اهتمام 43.5% من أعضاء الهيئة التدريسية بأبحاث زملائهم يعد مؤشرًا سلبيًا على تدني مستوى اهتمامهم بالبحث بشكل عام. حيث يعزو أعضاء الهيئة التدريسية ذلك إلى التأخير في منح اللقب المستحق، كما أن تجاوز إدارات الجامعات أحيانًا في منح ترقيات لبعض أعضاء الهيئة التدريسية وفقًا لمعايير أقل المفترض يترك الأثر السلبي نفسه، إلا إن ذلك لا ينفي حقيقة أن عدم الاهتمام بالبحث من قبل أعضاء الهيئة التدريسية مرده عوامل شخصية وتدني مستوى المنافسة بين أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية، حيث إن هناك حاجة دائمة لتوظيفهم.

وبشكل عام يقيم أعضاء الهيئة التدريسية الأبحاث الإدارية التي أنجزها زملاؤهم بأنها جيدة من حيث الاستفادة منها، وكذلك من حيث التصميم وجمع المعلومات وتحليلها ونتائجها وتوصياتها، ولكنهم يؤكدون أن عدد الأبحاث التي أجريت قليل جدا. وهذا ما يعزز الافتراض السائد بقلة عدد الأبحاث الإدارية. ولدى استعراض رأي التنظيمات الحكومية في الأبحاث الإدارية التي اطلعوا عليها والتي وصفتها بالقليلة، فقد أفاد 64.2% من أفراد العينة بأن هذه الأبحاث متوسطة الفائدة. وقد تم استقصاء سبب ذلك حيث تبين أن ذلك يعود لطريقة عرض النتائج والتوصيات من حيث استخدام لغة ومصطلحات معقدة في هذه الأبحاث مبتعدة عن مستوى إدراك ومعرفة موظفي التنظيمات الحكومية، ومن جهة أخرى فقد أشار الكثير منهم إلى غياب آلية لتنفيذ التوصيات التي يتم اقتراحها، مما يتطلب منهم جهدًا كبيرًا لإنجاز ذلك، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار خوفهم من نتائج ارتجالهم بسبب نظام الرقابة المتبع من قبل الرؤساء.

العلاقات البحثية بين الزملاء:

إن استكشاف علاقة الباحث الإداري كعضو هيئة تدريس مع زملائه في الجامعة نفسها أو في جامعات أخرى يسلط الضوء على مدى الاهتمام والتعاون والتشاور، إذ يؤدي ذلك إلى أبحاث بجودة أفضل، إلى جانب تعميق الاستفادة من هذه الأبحاث، ولإلقاء الضوء على هذا الأمر فقد تم توجيه الأسئلة التالية لأعضاء الهيئة التدريسية:

- بماذا تصف العلاقة البحثية بين أعضاء الهيئة التدريسية؟

  – تعاونية 23.9%. – تنافس تعاوني 15.2%.

  – كل وشأنه 56.5% – تنافر 4.3%.

• ما مدى اطلاعك على الأبحاث التي أجراها زملاؤك أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في:

	واسع	متوسط	ضيق	لا علم لي به	متوسط ح.
جامعتك	%32.6	%30.4	%28.3	%8.7	2.13
الجامعات الأخرى	%15.2	%41.3	%37	%6.5	2.34

• في العادة كيف تطلع على الأبحاث التي أجراها زملاؤك في:

أطلبها منهم بالصدفة، مجالات الأبحاث، المكتبة، الإنترنت.

في جامعتك	%4.3	%21.7	%50	%19.6	%4.3
الجامعات الأخرى	%2.2	%15.2	%50	%26.1	%6.5

• ما مدى استعانتك بخبرة زملائك في مجال البحث الذي تجريه:

– دائمًا 6.5%. – غالبًا 32.6%. – قلما 54.3%. – أبدًا 2.2%. – لا إجابة 4.3%.

هل تستعين بزملائك في الإجراءات البحثية في المجالات التالية:

	نعم	أحيانًا	لا	لا رأي
موضوع البحث	%21.7	%52.2	%21.7	%4.3
تصميم خطة البحث	%15.2	%60.9	%19.6	%4.3
أدوات جمع المعلومات	%26.1	%47.8	%21.7	%4.3
النتائج	%21.7	%60.9	%13	%4.3
التوصيات	%26.1	%54.3	%15.2	%4.3

يرى غالبية أعضاء الهيئة التدريسية أن طبيعة العلاقة البحثية بينهم تتجسد في كل وشأنه 56.5%، وأن اطلاعهم على أبحاث زملائهم من الجامعة نفسها، ومن الجامعات الأخرى ليس بالمستوى المطلوب، فهو يميل إلى ما بين المتوسط والضيق، والأمر الأكثر إثارة هو أن هذا الاطلاع عادة ما يتم بالصدفة، وأن استعانة أعضاء الهيئة التدريسية بخبرات بعضهم لدى إجراء البحث تتراوح ما بين أحيانا 32.6%، وقلما 21.7%، كما تبين أن هذه الاستعانة لا تتم بشكل منهجي منظم، وإنما بشكل عشوائي عرضي وتتركز في التعاون في أدوات جمع المعلومات وصياغة التوصيات. ويعود كل ذلك إلى تدني مستوى الاهتمام بالبحث من قبل أعضاء الهيئة التدريسية نتيجة لانشغالهم بالعمل الإضافي أو التدريب لارتباطات شخصية ... إلخ. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية بحثيًا ليس ضعيفًا على صعيد الجامعات فحسب، بل على صعيد الجامعة الواحدة أيضًا. فغالبًا ما يطلع الزملاء على إنجازات زملائهم بالصدفة. وهذا يدعم الاستنتاج القائل بأن مستوى الاهتمام بالبحث ليس بالمستوى المطلوب ولا يختلف هذا الأمر عن علاقة الباحثين بالمؤسسات التدريبية وتنظيمات الإدارة العامة كما سيتبين لاحقًا.

الاستخدام البحثي في التدريب:

سيتم التطرق في هذا السياق إلى: مجالات الاستخدام، مدى الاستخدام، الاستخدام كمادة تدريبية، طريقة الاستخدام، الاستخدام في أنواع الدورات، أكثر أجزاء البحث استخدامًا، المتدربين واستخدام البحث، التنظيمات المختلفة والبحث. وفيما يلي عرض لهذه المعطيات:

مجالات الاستخدام ومداها:

من المفترض أن من أهم استخدامات الأبحاث الإدارية وأسباب إجرائها – الاستفادة منها في الأنشطة التدريبية المختلفة كما توضح في الإطار النظري لهذا البحث، وللكشف عن واقع هذا الاستخدام فقد تم جمع المعلومات اللازمة من خلال المقابلة وتحليل الوثائق والاستبيان والملاحظة. فبناء على سؤال ورد في الاستبانة مفاده: ما مدى استخدام الأبحاث الإدارية في الجوانب التالية؟ فقد كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية الذين يقومون بالتدريب (م أ) وأفراد عينة التنظيمات الحكومية (المؤسسات) كما يلي:

	كثيرًا		وسط		قليلا		لا إجابة	
	مؤسسات	م أ	مؤسسات	م أ	مؤسسات	م أ	مؤسسات	م أ
تحديد الاحتياجات التدريبية	%8.6	%44.4	%21	%38.9	%65.4	%16.7	%4.9	%-
تصميم البرامج التدريبية	%7.4	%27.8	%18.5	%55.6	%48.1	%16.7	%25.9	
إبراز الحقائق	%11.1	%44.4	%42	%33.3	%44.4	%22.3	%2.5	
دعم وجهة نظر المدرب	%12.3	%55.6	%44.4	%44.4	%39.5	--	%3.7	
جزء من المادة التدريبية	%4.9	%33.3	%17.3	%61.1	%55.6	%5.6	%22.2	
وسيلة إيضاح	%3.7	%50	%35.8	%33.3	%45.7	%16.7		

* دلالة إحصائية لهذا الجدول لاحقًا.

الجدية في الاستخدام:

عن مدى جدية المدربين غير الأكاديميين في استخدام الأبحاث لدى اطلاعهم عليه، أفادت عينة المؤسسات بالآتي:

- عالية 48.1%.
- وسط 23.5%.
- متدنية 23.5%.
- لا إجابة 4.9%.
- متوسط حسابي 1.85.

أي أن مدى الجدية متوسط.

وأفاد المدربون الأكاديميون عن مدى استخدامهم للأبحاث في التدريب بـ:

- دائما 55.6%. - غالبًا 27.8%. - أحيانا 11.1%. - قلما 5.6%. - متوسط حسابي 1.66.

أي أن مدى الاستخدام يميل إلى غالبًا.

يبدو جليا إن هناك اهتماما كبيرا من المدربين عامة في الاستفادة من الأبحاث الإدارية في التدريب. وفيما يتعلق بمدى هذه الاستفادة فقد بين المدربون الأكاديميون أنهم أكثر ما يستخدمونها في دعم وجهة نظرهم كمدربين وكوسيلة للإيضاح، فيما تفيد المؤسسات بقلة الاستخدام وخاصة في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وفي المادة التدريبية أو في تصميم البرامج التدريبية. حيث تبين أن من يستخدم هذه الأبحاث هم المدربون الأكاديميون الذي أجروا هذه الأبحاث حيث الاهتمام من قبل التنظيمات الحكومية في الحصول عليها أيضًا. إلا أن قلة الأبحاث ذات العلاقة بالإدارة العامة تقف حائلاً دون ذلك. وبالنظر إلى مجالات الاستخدام فإنها سطحية تتجسد في دعم وجهة نظر المدرب، وقلما تكون مؤشرًا على الاحتياجات التدريبية أو عاملاً مهما في تصميم البرامج التدريبية. ولم يجد الباحث توثيقًا واضحًا لاستخدام الأبحاث في الرزم التدريبية التي يتم إعدادها أو حتى في الوثائق الخاصة بذلك.

ولدى استقصاء التفاوت في أراء الطرفين (المدربين الأكاديميين والمؤسسات) تبين أن المؤسسات لا تعتمد في تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل جدي على ما ورد في نتائج وتوصيات الأبحاث.وإنما تعتمد على آراء الإدارات العليا في التنظيمات الحكومية، ولدى استعراض عينة من الأبحاث تبين أن الإشارة للاحتياجات التدريبية فيهالا تتم بشكل منظم، بل إنها غير مذكورة أحيانًا كثيرة، مما لا يجعلها ملفتة للنظر من جانب المؤسسات، وهنا لا بد من التعرف على استخدام الأبحاث كمادة تدريبية.

الاستخدام كمادة تدريبية:

ولدى السؤال عن دور المدرب في تحديد المادة التدريبية كانت الإجابات:

م.أ مؤسسات:

يحددها المدرب بمفرده 61.1%، 34.6%.

توضع محددات على الشكل 27.8%، 7.4%.

توضع محددات على المضمون 5.6%، 46.9%.

المادة جاهزة 5.6%، 11.1%.

وفيما يتعلق بمدى قيام المدربين بإدراج الأبحاث الإدارية ضمن قائمة المراجع في المادة التدريبية، فقد كانت آراء أفراد العينة من الجانبين "المؤسسات والمدربين الأكاديميين" كما يلي:

	دائمـــا	غالبـــاً	قليـل مـا	أبـــدا	متوســط ح
مـدرب أكاديمـي م أ	%27.8	%55.6	%16.6	1.55-	
مـؤسســات	%3.7	%13.6	%48.1	%34.6	2.35

يتبين من الإحصائيات والتحليل والمعلومات الأخرى المتحصلة أن القائمين على إدارة العمليــة التدريبيــة يحددون للمدرب عناوين المادة التدريبية، ويقوم المدرب بمفرده بإعداد المادة التدريبية، وقلما حدث أن تـدخلت إدارة التدريب في تعديلها أو تغييرها. ولدى فحص المادة التدريبية لوحظ أن جزءًا لا يستهان به منها كان جاهزًا، وخاصة أن عناوين الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها مشابهة لما يتم تنفيذه في أماكن أخرى داخليًا وخارجيًا. كما لوحظ في الفترة الأخيرة أن هذا الجزء في تناقص مستمر وأصبح المدربون يتجهون إلى أن تكون الكتب العلمية الحديثة – وخاصة الأجنبية والمترجمة – مصدرًا أساسيا للمادة التدريبية، إذ قلما ينعكس الواقع الفلسطيني فيهـا أيضًا كمادة تدريبية، ولكن مستوى الاهتمام المعطى للأبحاث كمصدر للمادة التدريبية ليس بالمستوى المفترض، حيث يتوقع من التدريب معالجة الواقع الذي تصفه الأبحاث، وفيما هو غائب تكون النتيجة أن التدريب نظري كم سيتبين لاحقًا. وتبينت المواصفات التالية للمادة التدريبية التي يتم عرضها على المتدربين: مادة نظرية في الغالب، خاصة لدى قيام المدربين الأكاديميين بتطويرها، مكررة لدى قيام المدربين غير الأكاديميين بعرضـها، خاصـة عندما تكون عناوين الدورات مكررة كما هو في العادة، قليلاً ما تراعي الواقـع الإداري الـداخلي للتنظيمـات الحكومية، وخاصة لفئة المتدربين. إذ تبين أنه قليلاً ما يتعرف المدربون الأكاديميون على الأنـشطة الإداريـة للمتدربين. كما تبين أنه عندما يكون هناك مقابلاً مادي مدفوع للمدرب عن المادة التدريبية فإن نوعية هذه المادة تكون أفضل بالرغم من غياب الأبحاث الإدارية عنها إلى حد كبير، وتبقى طبيعتها نظرية أكثر منها عملية. ومن ناحية أخرى فإنه قلما احتوت قائمة المراجع في المدة التدريبية إلى الأبحاث.

طريقة الاستخدام:

لدى استقصاء طريقة استخدام الأبحاث في التدريب، فقد أفاد أفراد العينة بما يلي:

	نـعـم مؤسسات	نـعـم مدرب أكاديمي	أحيانـا مؤسسات	أحيانـا مدرب أكاديمي	لا مؤسسات	لا مدرب أكاديمي	لا إجابة مؤسسات	متوسط حسابي مؤسسات م أ
محاضـرة	%24.7	%50	%74.1	%44.4	-	%5.6	%1.2	1.56 1.76
نقـاش	%22.2	%66.7	%75.3	%33.3	%1.2	-	%1.2	1.33 1.81
مجموعـات	%22.2	%72.2	%75.3	%22.2	%1.2	%5.6	%1.2	1.33 1.81
دراسة حالة	%21	%72.2	%74.1	%22.2	%3.7	%5.6	%1.2	1.33 1.85
مؤتمـرات	%21	%27.8	%58	%55.6	%18.5	%16.7	%2.5	1.88 2.02

دلالة إحصائية لهذا الجدول لاحقًا.

وعن توقيت استخدام الأبحاث أثناء العملية التدريبية فقد كانت الآراء:

البداية	الوسط	قبل	النهاية	حسب الحاجة
أكاديميون مدربون	%5.6	%27.8	%5.6	%61.1
مؤسسات	%7.4	%7.6	%7.4	%77.8

وفيما إذا كان استخدام البحث في التدريب مخططا له فقد أفاد المدربون الأكاديميون بـ:

- بتخطيط مسبق 38.9%. - بشكل عابر 50%. - لا إجابة 11.1%.

تبين المعلومات التي جمعت من خلال أدوات جمع المعلومات المختلفة أنه لدى استخدام البحث في التدريب فإن ذلك عادة ما يتم بشكل عابر دون تخطيط كاف، أما عن توقيت الاستخدام فيجمع طرفا العملية التدريبية أن الحاجة هي التي تحكم التوقيت، ليسهم في سلاسة العملية التدريبية وانسيابها بشكل أفضل. وعن طريقة استخدام البحث في التدريب تبين – وحسب رأي المدربين الأكاديميين – أنه عادة ما تستخدم من خلال مجموعات العمل ودراسة الحالة والنقاش، فيما ترى المؤسسات أن ذلك أحياناً ما يتم من خلال: المحاضرة، النقاش، مجموعات العمل. وبشكل عام فقد تبين أن عملية الإشارة إلى البحث ومناقشته أثناء التدريب تتم كأداة لتحقيق هدف لفت انتباه المتدربين ودعم وجهة نظر المدرب كما تبين آنفا. ولم يتم التوصل إلى دليل بأن هذا الاستخدام يتم بطريقة منظمة وبآلية مخطط لها كجزء من تصميم النشاط التدريبي. وعن الوقت المخصص لاستخدام البحث أثناء التدريب تبين عدم إعطاء الوقت الكافي لمناقشة نتائج الأبحاث وتوصيتها، وكانت الأولوية تعطى بدلاً من ذلك إلى الأطر النظرية والإجرائية.

هدف الاستخدام:

للتعرف على أهداف المدربين من استخدام الأبحاث الإدارية في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. وقد كانت آراء عينة الدراسة من الجانبين كما يلي:

	نعم مؤسسات	نعم أكاديمي مدرب	أحيانا مؤسسات	أحيانا أكاديمي مدرب	لا مؤسسات	لا أكاديمي مدرب	لا أعلم مؤسسات
تعديل اتجاهات	%17.3	%66.7	%70.4	%33.3	%12.3	-	-
نفوذ للمدرب	%44.4	%44.4	%43.2	%38.9	%1.2	%16.7	%11.1
تعريف بالواقع	%63	%61	%25.9	%38.9	%11.1	-	-
تهيئة المتدربين	%44.4	%61	%37	%33.3	%7.4	%5.6	%11.1
تنشيط المتدربين	%44.4	%61	%44.4	%33.3	-	%5,6	%11.1
تطوير وعلاج	%33.3	%72.2	%34.6	%22.2	-	%5.6	%32.1

تفيد آراء التنظيمات الحكومية والمدربين غير الأكاديميين أن أولوية الأهداف في استخدام البحث في التدريب هي: التعريف بالواقع 63%، إكساب المدرب قوة أكبر 44%، تهيئة المتدربين 44%، تنشيط المتدربين 44%، فيما كان هدف تعديل الاتجاهات أحيانا بنسبة 70.4%، فيما تفيد آراء المدربين الأكاديميين بأن أولويات الأهداف لاستخدام البحث في التدريب هي كما يلي: التطوير والعلاج 72.2%، تعديل الاتجاهات 66.7%، تهيئة المتدربين 61% والتعريف بالواقع 61%. يبرز من الاستجابات الواردة أعلاه التباين بين وجهتي نظر الطرفين، ومن خلال المقابلات والتحليل والمتابعة، تبين أنه لا يقوم المدرب بتوضيح هدف استخدام البحث، وأن المدرب عادة ما يستخدم البحث لإكساب نفسه نفوذا من خلال تعديل اتجاهات المتدربين. ولدى استقصاء حقيقة هدف الاستخدام تبين أن المدرب يقوم بذلك للتمتع بنفوذ أكبر، هذا ما يقلل من فاعلية استخدام البحث في العملية التدريبية.

استخدام الأبحاث في مختلف الدورات:

إجابة عن سؤال مفاده: ما مدى استخدام الأبحاث في مختلف أنواع الدورات التدريبية، فقد تبين:

نوع الدورة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		لا أعلم
	مؤسسات	مدرب أكاديمي	مؤسسات	مدرب أكاديمي	مؤسسات	مدرب أكاديمي	مؤسسات	مدرب أكاديمي	مؤسسات
إدارة عليا	%1.2	%33.3	%16	%33.3	%16	%33.3	61.7	-	%4.9
إدارة وسطى	%1.2	%27.8	%24.7	%38.9	%12.3	%27.8	56.8	%5.6	%4.9
إدارة دنيا	%2.5	%22.2	%8.6	%38.9	%44.6	%27.8	39.5	%11.1	%4.9
إدارة متقدمة	%2.5	%27.8	%11.1	%44.4	%13.6	%22.2	67.9	%5.6	%4.9
إدارة متخصصة	%4.9	%44.4	%7.4	%11.1	%17.3	%33.3	65.4	%11.1	%4.9
ممولة خارجيًا	%11.1	%61.1	-	%11.1	%17.3	%16.7	64.2	%11.1	%7.4
ممولة محليًا	%2.5	%33.3	%12.3	%33.3	%14.8	%11.1	64.2	%22.2	%6.2

* لاحقًا سيتم استعراض الدلالة الإحصائية لهذا الجدول.

تشير الإحصائيات الوارد أعلاه أن التنظيمات العامة ترى قلة استخدام البحث الإداري في التدريب سواء من حيث المستوى الإداري، أو نوع التدريب أو جهة التمويل، فيما يعبر المدربون الأكاديميون بأنه غالبًا ما يتم استخدام البحث في دورات الإدارة العليا والوسطى. كما يفيدون أنه دائمًا (44.4%) ما يتم استخدام البحث في الدورات المتخصصة أكثر مما يتم استخدامه في دورات الإدارة المتقدمة، ويرون بنسبة 61.1% أنه دائمًا ما يتم استخدام البحث في الدورات الممولة من الدول المانحة.

إن إجماع المؤسسات والمدربين الميدانيين على درجة قليلة من الاستخدام وتركيز المدربين الأكاديميين على الإجابة بالاستخدام غالبًا ودائمًا إشارة إلى تفاوت في الرأي، والذي لم يجد له ما يفسره سوى أنه يتم فعلاً استخدام البحث من قبل المدربين الأكاديميين، لكن ليس بالمستوى والاهتمام والطريقة التي تجعل التنظيمات العامة تشعر به وبقصدية استخدامه.

أجزاء البحث التي يستفاد منها:

سئل أفراد العينة عن أكثر أجزاء البحث استخداما فكانت إجاباتهم كما يلي:

	نعم		أحيانا		لا		لا أعلم	
	مؤسسات	هيئة	مؤسسات	هيئة	مؤسسات	هيئة	مؤسسات	هيئة
النتائج	%19.8	%66.7	%75.3	%27.8	%2.5	%5.6	%2.5	-
التوصيات	%13.6	%61.1	%82.7	%33.3	-	%5.6	%2.5	-
مادة تدريبية	%7.4	%50	%46.9	%33.3	%43.2	%16.7	%3.7	-

يبدو جليًا أن نتائج الأبحاث هي الأكثر استخدامًا، ويبدو ومن خلال جمع المعلومات الأخرى والمتابعة والتحليل أن نتائج الأبحاث فعلا هي الأكثر استخدامًا واستقطابًا لاهتمام المدربين الأكاديميين، أما التوصيات فهي التي يود المتدربون والمؤسسات التعرف عليها لمناقشة إمكانية تطبيقها. وكان استخدام البحث بمجمله كمادة تدريبية أقل ما حظي باهتمام الجانبين.

المتدربون واستخدام والبحث:

للبحث عن المؤشرات الرئيسة لاتجاهات التنظيمات العامة للمتدربين حول البحث الإداري، تم توجيه المجموعة التالية من الأسئلة من خلال الاستبانة وهي:

- ما مدى رغبة وتجاوب وجدية المتدربين في التعامل مع البحث الإداري لدى استخدامه:

	عالية	وسط	متدنية	لا تجاوب	لا أعلم	متوسط ح
تنظيمات	%79	%12.3	%2.5	%2.5	%3.7	1.39
مدرب أكاديمي	44.4	%38.9	%16.7	-	-	1.72

- ما الذي يستقطب انتباه المتدربين أكثر لدى استخدام البحث الإداري:

	موضوع البحث	الحقائق والمعلومات	النتائج والتوصيات	لا أعلم
تنظيمات	%6.2	%18.5	%60.5	%14.8
أكاديمي مدرب	%22.2	%16.7	%55.6	%5.6

- ما مدى ثقة المتدربين بنتائج وتوصيات الأبحاث لإدارية:

	عالية	وسط	متدنية	لا ثقة	لا أعلم	متوسط ح
مؤسسات	%25.9	%59.3	%9.9	%4.9-	1.99	-
أكاديمي مدرب	%44.4	%33.3	%16.9	%5.6	1.83-	-

• ما مدى إشارة المتدربين إلى أبحاث اطلعوا عليها:

	كثيرًا	وسط	قليلاً	نادرًا	لا إجابة	متوسط ح
مؤسسات	%6.2	%24.7	%43.2	%22.4	%3.7	2.93
أكاديمي مدرب	%22.2	%22.2	%38.9	%11.1	%5.6	2.56

• هل سبق إن اتصل بك متدربون للاستفسار عن أبحاث إدارية:

	نعم	أحيانًا لا	لا	إجابة
مؤسسات	%13.6	%14.8	%71.6	%5.6
أكاديمي مدرب	%5.6	%50	%38.9	

• ما الجهة التي يفضل المتدربون إن يكون لها دورًا نشطًا في استخدام الأبحاث:

	المدرب	المتدرب	المدرب	أكثر أدوار متبادلة	لا رأي
مؤسسات	%4.9	%30.9	%2.5	%56.8	%4.9
مدرب أكاديمي	%5.6	%27.8	%16.7	%44.3	%5.6

يجمع المدربون الأكاديميون والتنظيمات الحكومية على أن هناك رغبة وجدية وتجاوبًا عاليًا لدى استخدام البحث في التدريب، وهذا مؤشر على اتجاهات إيجابية نحوه، كما يتفق الطرفان على أن أكثر ما يستقطب اهتمام المتدربين في البحث هو نتائجه وتوصياته، ذلك لأنها تتعامل مع الواقع الذي يعيشونه ومع المستقبل المطلوب منهم التأثير فيه. ومن وجهة نظر المدربين الأكاديميين فهناك ثقة عالية بنتائج وتوصيات الأبحاث فيما تشير المؤسسات إلى أن هذه الثقة متوسطة، وتبين أن سبب ذلك يرجع إلى عدم إحاطتهم علمًا بآلية التوصل إلى النتائج والتوصيات التي تعرض عليهم. كما تجمع أطراف العملية التدريبية على أن الأدوار الفاعلة في التعامل مع البحث متبادلة بين المدرب والمتدرب.

ويفيد المدربون الأكاديميون والتنظيمات الحكومية أنه قلما يأتي المتدربون بذكر أبحاث اطلعوا عليها، ويعود ذلك لقلة تداول هذه الأبحاث، إذ إنه قلما يحدث أن يبادر الباحثون بتعريف الآخرين بها. وذكر المدربون الأكاديميون أنه أحيانًا ما يتصل بهم المتدربون للاستفسار عن أبحاث، فيما تذكر التنظيمات أنه قلما يتصل بهم المتدربون لهذه الغاية، ولهذا الأمر ما يبره إذ إن المؤسسات التدريبية قلما تمتلك مكتبة تدريبية حسب الأصول (كما سيتبين لاحقا)، وقلما يبادر الباحثون بتزويد المؤسسات التدريبية بنسخ من أبحاثهم.

التنظيمات الحكومية والأبحاث الإدارية:

لمعرفة بعض الحقائق الميدانية عن التنظيمات العامة وعلاقتها بالأبحاث، تم – من خلال الاستبيان – توجيه أسئلة للتنظيمات العامة وأعضاء الهيئة التدريسية بهذا الخصوص، فيما يلي نتائجها.

- ما هي أكثر أنواع المؤسسات استهدافًا لأبحاثكم:

– بنوك 21.7. – مصانع 21.7. – تنظيمات حكومية 17.4%.

– خدمية 23.9%. – جميعها 8.7%. – أخرى 6.5%.

- عن مدى جدية التنظيمات العامة وتعاونها مع الباحثين ذكر أعضاء الهيئة التدريسية أنه:

عالية جدًا	عالية	وسط	متدنية	معدومة	متوسط ح
%0	%19.6	%41.3	%34.8	%4.3	3.23

- ما مدى اطلاع مختلف التنظيمات (الحكومية والتدريبية) على أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية:

	واسع	متوسط	ضعيف جدًا	لا إجابة	متوسط ح
أعضاء	%30.3	%56.6	%10.9	%2.2	1.84
مؤسسات	%13.6	%18.5	%66.7	%1.2	2.55

- ما مدى تزويدكم بنسخ من الأبحاث الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية، أجابت عينة التنظيمات بـ:

بانتظام تام	أحيانًا	نادرًا	(صدفة) غير منتظمة	متوسط حسابي
%0	%14.8	%71.6	%13.6	2.98

- وعن تقييم التنظيمات للأبحاث الإدارية التي اطلعت عليها فقد أجابت عينة التنظيمات بـ:

مفيد	متوسطة الفائدة	غير المفيد	لا رأي	متوسط حسابي
%13.6	%64.2	%1.2	%21	2.29

- وفيما يتعلق بمدى ثقة التنظيمات بنتائج الأبحاث:

عالية 26.1%. – وسط 48.1%. – متدنية 26.1%. – متوسط حسابي 2.

- أما عن مدى اهتمام المدربين غير الأكاديميين والتنظيمات العامة في الأبحاث الإدارية أفاد أعضاء الهيئة التدريسية بـ:

كبير 2.2%. – جيد 30.4%. – وسط 43.5%.

قليل 21.7%. – لا اهتمام 2.2%. – المتوسط الحسابي 2.9.

أي أن الاهتمام متوسط.

- سئل المدربون الأكاديميون عن مدى التفاعل بينهم وبين مسئولي المؤسسات الحكومية التي ينتمي إليها المتدربون، فأفادوا بـ:

واسع 33.3%. – متوسط 61.1%. – ضيق 5.6%. – معدوم 0%. – متوسط ح 1.72.

• عن مدى الأخذ بتوصيات الأبحاث وتطبيقها في المؤسسات المعنية، أفاد أعضاء الهيئة التدريسية بـ:

غالبا	وسط	قليلاً ما	لا يهتمون	متوسط حسابي
%4.3	%34.8	%47.8	%13	2.69

وعن اتجاه المؤسسات التدريبية نحو استخدام البحث الإداري في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية أجاب أفراد العينة بـ:

	إيجابي	لا تكترث	سلبي	لا رأي
مؤسسات	%55.6	%37	%3.7	%3.7
مدرب كاديمي	%27.8	%38.8	%11.1	%22.2

• ما تقييميك لجدوى استخدام الأبحاث الإدارية في التدريب:

	عالية	وسط	متدنية	يعتمد على الموقف
مؤسسات	%80.2	%9.9	%1.2	%8.6
هيئة	%55.5	%38.9	%5.6-	

تبين الإحصائيات الواردة أعلاه أن التنظيمات الحكومية هي الأقل استهدافًا من قبل الباحثين، وسبب ذلك هو قلة المتخصصين في الإدارة العامة، إذ تبلغ نسبتهم فقط 13% من أفراد عينة أعضاء الهيئة التدريسية، وأن اثنين منهم فقط من حملة الدكتوراه وهي الفئة الأكثر رغبة في إجراء البحث من تلك الذين يحملون درجة الماجستير، وذلك لغايات الترقية العملية. ولا يلمس الباحثون تعاونًا كبيرًا من قبل التنظيمات الحكومية، ولدى استقصاء سبب ذلك تبين أن هناك تخوفًا من قبل هذه التنظيمات من أن يساء استغلال المعلومات التي يدلون بها وتبين أنه يتوجب حصول موظفي التنظيمات الحكومية على إذن الإدارة العليا للتعاون مع الباحثين، الأمر الذي يستغرق وقتًا لإجابة غير مؤكدة، الأمر الذي يعتبره الباحثون عدم تعاون وتأخير في تجاوب هذه التنظيمات مع الجهود البحثية.

ويفيد أعضاء الهيئة التدريسية أن اطلاع التنظيمات الحكومية على الأبحاث بدرجة متوسطة (56.6%) فيما تصنف المؤسسات ذلك بأنه ضعيف (66.7%). وتوصل الباحث إلى حقيقة أنه قلما يتم تزويد التنظيمات الحكومية بنسخ من الأبحاث بمبادرة من الباحثين، حيث يتم ذلك غالبًا بطلب من هذه التنظيمات أو بالصدفة.

أما فيما يتعلق بأثر التدريب فإنه وفي نهاية الدورات التدريبية التي يشارك فيها موظفو الخدمة المدنية الفلسطينية تقوم الجهة المنظمة بقياس أثر التدريب من خلال تقييم الدورة. ولدى تحليل الكثير من هذه التقييمات تبين ما يلي: التذمر من مادة ومضمون التدريب بالنظرية، قليلة الارتباط بالواقع الإداري، صعوبة الاستفادة من الكثير من التدريبات في الميدان، عدم إعطاء مساحة أكبر لمناقشة الواقع... إلخ، كل ذلك مؤشر على الحاجة إلى استخدام البحث لمواجهة هذه الإشكالات المتعلقة بأثر التدريب.

هناك شعور من قبل أعضاء الهيئة التدريسية بأنه قليلاً ما يتم تبني توصياتهم الواردة في أبحاثهم، ولدى استقصاء أسباب ذلك تبين أن هناك تدنيًا في مستوى مبادرة الطرفين للاتصال يبعضها لوضع آلية وتوضيحها وتبريرها، وبالتالي يغيب التصور الإجرائي لكيفية تبني التوصيات، كما تبين أن للعلاقة السطحية بين مسئولي المتدربين وأعضاء الهيئة التدريسية ولسطحية معرفة أعضاء الهيئة التدريسية بأعمال التنظيمات الحكومية أثرًا - سلبيًا كبيرًا في الممارسة التدريبية عامة.

وبالرغم من وصف التنظيمات للأبحاث بأنها متوسطة الفائدة، ووصف اهتمام المدربين غير الأكاديميين في الأبحاث بأنه متوسط، إلا أن جميع أطراف التدريب تجمع على أن جدوى استخدام الأبحاث في التدريب عالية، وهذا ما يفسر درجة الجدية العالية من قبل المتدربين لدى مناقشة الأبحاث، إلا إن الصبغة العلمية النظرية للتوصيات - مع غياب تصور لأثر غيابها أو تطبيقها هو الذي يجعل المؤسسات تصف هذه الأبحاث بأنها متوسطة الفائدة.

محددات الاستخدام التدريبي للبحث:

يتبين من المعطيات والمعلومات والتحليلات أن محددات استخدام البحث في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية تكمن فيما يلي:

- قلة عدد الأبحاث المتوافرة، وخاصة المتعلقة بالإدارة العامة الفلسطينية.
- تدني مستوى اهتمام إدارات الجامعات بالبحث ومحدودية قدرتها على دعمه.
- عدم توافر متطلبات البحث اللوجستية والعلمية بالكم والنوع المطلوب، عدم قيام الباحثين بالتعريف بأبحاثهم، ضعف حركة النشر عامة، ضعف العلاقة بين الجامعات والتنظيمات الحكومية والتدريبية.

وتبين أنه يمكن التغلب على هذه المحددات بانتقاء أسباب وجودها، كقيام مختلف الأطراف بوضع سياسة عامة لإجراء البحث ونشره واستخدامه، وتوفير متطلبات إجراء البحث، واستخدام الأبحاث كدليل عام لتحديد الاحتياجات، ورصد المشكلات ... إلخ، ووضع آلية للتنسيق بين الجامعات والتنظيمات الحكومية والتدريبية للاستفادة من البحث، والتوعية بأهمية استخدام البحث في التدريب. وتشجيع الباحثين في الإدارة العامة من خلال نظام حوافز، والتركيز على قيام المدربين بتصميم مادتهم التدريبية بأنفسهم على أن يكون البحث أحد أجزائها الأساسية.

الآلية المفضلة للارتقاء بالاستفادة من البحث تدريبيا:

بناءًا على ما سبق من الاستنتاجات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها، فإن الآلية المفضلة لاستخدام الأبحاث الإدارية في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية هي:

- توضيح أهداف استخدام البحث في التدريب المقصود، ورصد مؤشرات تحقيقها.

- تزويد المتدربين بملخص لنتائج وتوصيات الأبحاث قبل مناقشتها أثناء الجلسات التدريبية، وذلك باعتبارها جزاءًا من المادة التدريبية ومحورًا للأنشطة التدريبية المرافقة.
- التنويع في الطرق الفاعلة للاستخدام، كالمحاضرة، والمناقشة، ومجموعات العمل، ودراسة الحالة. وسيكون الحكم في اختيار الطريقة مجموعة من العوامل، أهمها هدف الاستخدام والوقت المتاح، ومدى ملامسة البحث لموضوع التدريب، لكن وبأي الأحوال، فإنه من المفضل أن تبقى المناقشة بأشكالها جوهر آلية الاستفادة من البحث في التدريب.
- خلق إطار تفاعلي أثناء الاستخدام، وذلك بمناقشة آلية البحث ونتائجه وتوصياته وكيفية تنفيذ هذه التوصيات، ليكون للجميع – وخاصة المتدربين – دورًا نشطًا، وبحضور الباحثين إن أمكن.
- تشاور المتدربين مع مؤسساتهم بخصوص نتائج وتوصيات الأبحاث وما يمكن فعله في هذا الإطار.
- توزيع نتائج وتوصيات الأبحاث على التنظيمات الحكومية ذات العلاقة لتكون أساسًا للنقاش الداخلي والتدريب الذاتي.

وتتطلب هذه الآلية قيام المؤسسات التدريبية بوضع سياسة عامة تركز على الإجراءات وتقييم أداء المدرب بحثيًا، ومتابعة التنفيذ لتصبح الممارسة التدريبية ممارسة مثلى ومستديمة.

مدربو موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية:

يقوم بتدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية نوعان من المدربين، الأول أكاديمي، وينحدر من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ممثلة بالجامعات، والثاني ميداني من كبار الموظفين الممارسين للعمل الإداري في مختلف أنواع التنظيمات من ذوي الخبرة والقدرة والمعرفة.وفيما يلي بعض الحقائق عنهما:

المدربون الأكاديميون:

تبين أن 18 عضو هيئة تدريسية (أي 39.1%) ينفذون أنشطة تدريبية لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية وأنهم كلهم من الذكور. كما لوحظ أن خمسة أعضاء فقط من بينهم متخصصون في الإدارة العامة، أما الباقي فهم متخصصون في مجالات إدارة الأعمال والاقتصاد والإدارة المالية. أما عن مؤهلاتهم فقد وجد الباحث أن ثلاثة عشر منهم يحملون درجة الدكتوراه وخمسة يحملون درجة الماجستير. وتبين أن متوسط خبرتهم العملية سبع سنوات ونصف. ومن خلال استطلاع آراء أفراد العينة عن نسبة المدربين الأكاديميين من عمل المدرين من وجهة نظر الطرفين أفادو بما يلي:

دون الـ	%25	%50-25	%75-51	%76 فأكثر
تنظيمات	%9.9	%17.3	%44	%28.4
مدربون أكاديميون	%61	%16.7	%22.2	

أما عن توزيع المدربين الأكاديميين على الجامعات فقد لوحظ أنهم بمعدل اثنين إلى ثلاثة من كل جامعة.

فيما يتعلق بوصف التدريب الذي يقوم به المدربون الأكاديميون فقد وصفته التنظيمات الحكومية والمدربون والأكاديميون بما يلي:

	تنظيمات المدربين	الأكاديميين
أكاديمية بحتة	%7.4	%22.2
أكاديمية أكثر من عملية	%80.2	%66.7
عملية أكثر من أكاديمية	%11.1	%5.6
عملية بحتة	%1.2	%5.6
المتوسط الحسابي	2.06	1.94

قام أفراد العينة بوصف التدريب الذي يقدمه المدربون الأكاديميون بأنه أكاديمي أكثر منه عملي. ويعتبر ذلك من أهم نقاط ضعف أداء المدربين الأكاديميين. لكن يعرض هؤلاء المدربون آخر ما توصلت إليه النظرية والممارسة الإدارية الحديثة، وهذا مهم مع غياب كبير للكتب المحلية، لكن نقطة الضعف في ذلك أنه قلما يقوم المدربون الأكاديميون بملاءمتها مع البيئة الفلسطينية، ولذلك تبقى قدرة التنظيمات الحكومية على الاستفادة من هذه المعرفة متوسطة الفاعلية.

المدربون غير الأكاديميين:

بعد القيام بعملية مسح للمدربين غير الأكاديميين المشتركين في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية تبينت الحقائق التالية فيما يتعلق بهم:

- لم يتمكن الباحث من رصد قائمة عدد هؤلاء المدربين، فالعدد متغير ومستويات المشاركة في التدريب متفاوتة أيضًا.
- يعمل هؤلاء في التنظيمات الحكومية والأهلية، فيما يعمل القليل منهم في المؤسسات الخاصة.
- معظمهم ينتمي لمؤسسات مركزها مدينة رام الله.
- يحتل معظمهم مراكز إدارية عليا في مؤسساتهم كمدراء عامين، مدراء، رؤساء، رؤساء مجالس. رؤساء مؤسسات.
- معظمهم من حملة المؤهلات العلمية العليا كالدكتوراه والماجستير في تخصصات مختلفة غير محصورة، بالإدارية.
- كثيرًا ممن تسربوا من الجامعات للعمل في المؤسسات الأخرى يقومون بتدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- جزء كبير منهم يعتمد أنماطًا تدريبية جاهزة أو مماثلة لما هو في الدول الأخرى.

العلاقة بين المدربين:

لدى استقصاء العلاقة بين مختلف المدربين الأكاديميين وغير الأكاديميين تم التوصل إلى الحقائق التالية:

- العلاقة بينهم في جلها سطحية تنافسية تنطلق من رغبة كل طرف في الاستحواذ على التدريب لغايات الكسب المادي، وبذلك يعتبر كل مدرب أن ما يمتلكه أو يستخدمه من مادة تدريبية – ومن ضمنها الأبحاث الإدارية – ميزة تنافسية يتمتع بها.
- الاتصال بين الطرفين ضعيف ولا يتضمن التكاملية أو التبادلية والتنسيق بالمستوى المأمول لتحقيق فاعلية التدريب.
- اطلاع المدربين غير الأكاديميين على الأبحاث الإدارية في فلسطين ضعيف بالرغم من لجوئهم للأكاديميين في ذلك.

التدريب في القطاع العام الفلسطيني:

المؤسسات التدريبية:

هناك غياب شبه كامل لمؤسسة تدريب حكومية لإدارة النشاط التدريبي لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. بل إن الباحث لم يتمكن من رصد الدورات والبرامج التدريبية التي تم تنظيمها لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، وفي الحالة الطبيعية فإن معهد الإدارة العامة – أو أية تسمية تدل عليه – هو الذي يقوم بصياغة السياسة والاستراتيجية التدريبية ووضع الخطط التدريبية وتنفيذها وإدارة كل ما يتعلق بتدريب موظفي الخدمة المدنية. أما في فلسطين فقد تم إنشاء المعهد الوطني للإدارة العامة سنة 2004 كجزء من المجلس الفلسطيني للإعمار والتنمية في رام الله. ولا يتمتع المعهد بالبنية التحتية ولا السلطة الكافيتين ليقوم بواجبه. بل إن هذا المعهد يتقدم للعطاءات التدريبية، مثله كمثل المؤسسات التدريبية الخاصة والأهلية غير المتخصصة – أصلاً – في تدريب موظفي الخدمة المدنية، أما الموجود عمليًا فهو عبارة عن خلايا تدريبية صغيرة مرتبطة ببعض التنظيمات الحكومية، كوزارة التربية، والحكم المحلي، والمجلس التشريعي، ووزارة الصحة ... إلخ، "تعمل بشكل مستقل لتحصيل الدعم وتنظيم التدريب، وتضطلع بأنشطة سطحية، وهذا يعني ذلك غياب السياسة التدريبية للقطاع العام وقيام المؤسسات الأهلية والخاصة بالتدريب وفقًا لأجندتها وفلسفتها وأهدافها، حيث يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق التدريب لأهدافه ذات الصلة بفلسفة القطاع العام الفلسطيني، ناهيك عن عدم تكافلية وشمولية التدريب، فالبرامج التدريبية التي يتم تنفيذها عادة ما تمول من قبل الدول المانحة، وعادة ما يرتبط الدعم بأهداف الجهة الداعمة وسياستها، كنشر لأفكار ثقافية أو مبادئ محددة، كتحرير المرأة، وحل النزاعات عن طريق اللاعنف، ونشر اللغة، وحقوق الإنسان، والديمقراطية، والمجتمع المدني والتسويق الصناعي والتجاري لمؤسساتهم، ناهيك عن مكاسب أخرى تدور في أذهان المانحين، بعيدًا عن الأولويات التدريبية للتنظيمات الحكومية، ومن جهة أخرى فإن ذلك يتم بدون رصد علمي للاحتياجات التدريبية، كما لوحظ أن الكثير من الدورات هي تقليد للمحتوى واقتباس للمادة التدريبية من أماكن أخرى خاصة المؤسسات التدريبية المشهورة عربيًا.

وبشكل عام فإنه يمكن تقسيم المؤسسات التدريبية لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية وفقًا للآتي:

- مؤسسات أهلية "غير حكومية": وهي مصنفة إلى محلية المنشأ (التعاون، معًا، بيسان، بانوراما، تيم ...) وأطر أجنبية المنشأ (إنقاذ الطفل، UNDP، USAD,GTZ).
- دوائر التعليم المستمر والخدمة المجتمعية التابعة للجامعات الفلسطينية.
- مؤسسات تدريبية خاصة: مثل أفراد أو جماعات تقوم بإنشاء مؤسسات تدريبية للعمل التدريبي في مقابل مادي بهدف الربح، ويتم عادة ترخيص هذه المؤسسات من قبل وزارة الثقافة.
- مؤسسات حكومية كالمعهد الوطني للإدارة العامة، والوحدات التدريبية البسيطة التابعة لبعض الوزارات، كوزارة التربية، المجلس التشريعي، ووزارة العمل، ... إلخ.

وتنتشر المؤسسات التدريبية في الغالب في مدن رام الله وغزة بشكل خاص، لكن لقليل منها فروعًا رمزية في بعض المدن الأخرى.

تمويل التدريب:

فيما يتعلق بتمويل تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، فإنه يتم – في غالبية حالاته – من خلال تبرع الدول والمؤسسات الأجنبية المانحة، حيث وجد الباحث أن الحصول على تمويل يأتي من خلال مبادرة التنظيمات الحكومية أو المؤسسات التدريبية بالاتصال مع المؤسسات المانحة لهذه الغاية، وأحيانًا تقوم الجهات المانحة بالاتصال مع التنظيمات الحكومية المعنية لإعلامها بإمكانية تمويل نشاط تدريبي محدد. ولم يلاحظ في ميزانية الحكومة تحديد لاعتمادات مالية مستقرة للتدريب.

والواضح بشكل جلي أنه لا وجود لسياسة موحدة لتمويل عملية التدريب، فهي تتم غالبًا بعشوائية كعشوائية الدعم المالي الأجنبي الذي يوجه نحو مجالات الديمقراطية وتنمية المجتمع المدني، واللاعنف ... إلخ. ولم يكن بالإمكان الحصول على إحصائيات شاملة ودقيقة، لعدم وجود توثيق شامل متكامل لذلك.

هذا ويلعب العامل أو الوضع السياسي دورًا كبيرًا في تمويل التدريب، إذ إن الجهات المانحة عادة ما تعمل على إقران هذا الدعم بالعامل السياسي. ومن جهة أخرى فقد قامت بعض الوزارات بجهود منظمة ورؤية أكثر علمية وشمولية لعملية التدريب أدت إلى حصول هذه الوزارات على تمويل من دول محددة لمجموعة متكاملة من البرامج التدريبية التي حددتها، ومن هذه الوزارات وزارة الصحة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الحكم المحلي، والمجلس التشريعي الفلسطيني، إلا إن هذه التجربة تبقى محدودة ومتقطعة.

ومن خلال فحص الهيكلية التنظيمية والبنية التحتية للمؤسسات التي تقوم بتدريب موظفي القطاع العام الفلسطيني وجد الباحث أن الوظائف الرسمية المستقرة في هذه المؤسسات وظائف إدارية تقتصر على تنسيق التدريب والإشراف على عملية التنفيذ التي عادة ما تتم من خلال التعاقد مع مدربين يعملون في الجامعات أو في مؤسسات خاصة أو أهلية. فقليلاً جدًا ما توظف هذه المؤسسات مدربين بعقد دائم إذ إنهم يعتمدون على قائمة من المدربين المحتملين يتصلون بهم وقت الحاجة.

ولدى فحص مكتبات المؤسسات التدريبية تبين أنها ضعيفة جدًا في حالة وجودها. وهناك غياب شبه كامل للأبحاث الإدارية عن الظهور في هذه المكتبات، وما تحتويه هذه المكتبات في الغالب هو المادة التدريبية للدورات التدريبية المختلفة.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول مجالات الاستخدام

المجالات	فئة المستجيب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	
تحديد الاحتياجات التدريبية	مؤسسات	81	2.66	0.65	97	3.92	0.014	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.72	0.60				
تصميم البرامج التدريبية	مؤسسات	81	2.92	0.70	97	2.92	0.000	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.94	0.85				
إبراز الحقائق	مؤسسات	81	2.38	0.21	97	2.85	0.002	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.83	0.40				
دعم وجهة نظر المدرب	مؤسسات	81	2.32	0.54	97	3.00	0.007	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.44	0.54				
جزء من المادة التدريبية	مؤسسات	81	2.95	0.34	97	2.89	0.009	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.77	0.23				
وسيلة إيضاح	مؤسسات	81	2.71	0.23	97	2.99	0.008	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.66	0.41				
الدرجة الكلية	مؤسسات	81	2.66	0.45	97	3.09	0.007	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.73	0.51				

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول مجال الاستفادة من البحث الإداري في أنشطة التدريب المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وإبراز الحقائق، ودعم وجهة نظر المدرب، وجزء من المادة التدريبية ووسيلة إيضاح. وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي دالة إحصائيًا. ولقد كانت الفروق في هذه المجالات وعلى الدرجة الكلية لصالح المدربين الأكاديميين، الذين يرون أن هذه الاستخدامات أكثر مما تراه المؤسسات، حيث بلغ متوسط استجاباتهم بشكل عام 1.72، أي ما بين كثير ومتوسط، مقابل 2.66 لدى المؤسسات، أي ما بين قليل ومتوسط.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت

للفروق بين استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول طرق استخدام الأبحاث الإدارية في التدريب

المجالات	فئة المستجيب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	
محاضرة	مؤسسات	81	1.76	0.45	97	2.52	0.054	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.56	0.62				
نقاش	مؤسسات	81	1.81	0.50	97	2.71	0.032	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.33	0.49				
مجموعات عمل	مؤسسات	81	1.81	0.50	97	2.88	0.000	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.33	0.59				
دراسة حالة	مؤسسات	81	1.85	0.53	97	2.90	0.000	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.33	0.59				
مؤتمرات	مؤسسات	81	2.02	0.71	97	2.56	0.04	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.88	0.68				
الدرجة الكلية	مؤسسات	81	1.85	0.54	97	2.71	0.023	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.48	0.59				

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدربين الأكاديميين والمؤسسات نحو طرق استخدام البحث في التدريب، في مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي دالة إحصائيًا، حيث كانت هذه الفروق لصالح المدربين الأكاديميين، حيث بلغت متوسط استجابتهم 1.48، مقابل 1.85 لدى المؤسسات.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول أنواع الدورات التي يستخدم فيها البحث

نوع الدورة	فئة المستجيب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
إدارة عليا	مؤسسات	81	3.80	0.43	97	3.45	0.002 دالة إحصائيًا
	مدرب	18	2.00	0.42			
إدارة وسطى	مؤسسات	81	3.40	0.51	97	3.11	0.000 دالة إحصائيًا
	مدرب	18	2.11	0.50			
إدارة دنيا	مؤسسات	81	3.36	0.42	97	3.15	0.002 دالة إحصائيًا
	مدرب	18	2.28	0.43			
إدارية متقدمة	مؤسسات	81	3.62	0.44	97	3.00	0.012 دالة إحصائيًا
	مدرب	18	2.05	0.54			
إدارية متخصصة	مؤسسات	81	3.58	0.44	97	2.89	0.008 دالة إحصائيًا
	مدرب	18	2.11	0.45			
ممولة داخليًا	مؤسسات	81	3.57	0.43	97	2.99	0.005 دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.78	0.53			
ممولة خارجيا	مؤسسات	81	3.59	0.44		2.98	0.003 دالة إحصائيًا
	مدرب	18	2.22	0.43			
الدرجة الكلية	مؤسسات	81	3.56	0.47	97	3.08	0.005 دالة إحصائيًا
	مدرب	18	2.08	0.44			

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول استخدام البحث في مختلف أنواع الدورات، حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.005 وهي دالة إحصائيًا، ولقد جاءت هذه الفروق في هذه المجالات – وعلى الدرجة الكلية – لصالح المدربين الأكاديميين، الذين يرون أن هذه الاستخدامات أكثر من المؤسسات، حيث بلغ متوسط استجاباتهم بشكل عام 208 مقابل 356 لدى المؤسسات.

التوصيات:

انطلاقًا من نتائج الدراسة، ولغايات الارتقاء بمستوى البحث الإداري واستخداماته التدريبية، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، تم تصنيفها حسب الجهة التي يمكن أن تتحمل الجزء الأكبر من مهمة التنفيذ. *وهذه التوصيات هي:*

السياسة العامة والتنظيمات الحكومية:

- تفعيل دور معهد الإدارة العامة، بحيث يأخذ دوره الصحيح في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية تتكامل فيه الأدوار البحثية والتدريبية والنشر، بحيث يصدر مجلة بحثية محكمة خاصة بالتنظيمات الحكومية. ويكون أحد مهام هذا المعهد عقد مؤتمر سنوي للأبحاث.
- إنشاء صندوق وطني لدعم البحث العلمي تحدد له موارد دخل ثابت، كنسبة 1% ضريبة علمية على مؤسسات المال والأعمال، وجزء من الميزانية الحكومية.
- إصدار تعليمات من الإدارة السياسية للتنظيمات الحكومية بتسهيل عمل الباحثين من الجامعات.
- إنشاء لجنة وطنية لتطوير التنظيمات الحكومية – مركزها معهد الإدارة العامة يشارك فيها متخصصون في التطوير الإداري من الجامعات الفلسطينية وعدد من ذوي الخبرة العاملين، ومن التنظيمات العامة والأهلية – يكون جزءًا من مهامها رسم سياسة البحث واستخداماته التدريبية.
- سن التشريعات الأكثر تأثيرًا وتفصيلاً في إطار قانون التعليم العالي لإبراز مكانة البحث وأهميته وضرورة القيام به.
- توجيه الأبحاث الإدارية وربطها بخطط التطوير والتنمية الوطنية، ليتقاطع ذلك مع سياسة تدريبية مفترضة توجه التدريب إلى هذه الخطط أيضًا.
- قيام الحكومة بدعم البرامج الدراسية للإدارة العامة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها ليتوجهوا نحو علاقة أكثر تفاعلية وفاعلية مع الجامعات، بالتركيز على نوعية الكفاءات المطلوبة.
- إنشاء جمعية الإدارة العامة الفلسطينية كجمعية أو نقابة مهنية تضم في عضويتها أعضاء الهيئة التدريسية للإدارة العامة والمدراء العامين فما فوق من موظفي التنظيمات الحكومية، يكون أبرز أهدافها المساعدة في رسم سياسات التدريب والبحث.
- تفعيل العلاقة مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وأن تقوم هذه المنظمة بتكليف باحثين لتنفيذ الأبحاث في مجال الإدارة العامة الفلسطينية، ولتتيح الفرصة للاستفادة من التجربة العربية.
- إنشاء مركز وطني للبحث العلمي، تتم فيه صياغة سياسة البحث وتنفيذه وتجميعه والإعلام عنه ووضع دليل خاص به.
- إعادة النظر في الفقرات الخاصة بالتدريب في قانون الخدمة المدنية، كربطه بالترقية وبالإنجازات المتحصلة من خلال التدريب.

- أن تعتبر التنظيمات الحكومية أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في الإدارة العامة مستشارين لديها في المجالات البحثية والتدريبية والتطويرية، ويقومون بهذه المهمة كجزء من تطويرهم المهني.
- أن يقوم صانعو السياسة الإدارية بوضع تصور لضمان قيام المؤسسات التدريبية بعملها بمهنية كشرط لاستمراريتها في العمل.

توصيات للجامعات:

يقترح على الجامعات القيام بما يلي:

- وضع دليل للممارسات البحثية المثلى في الإدارة.
- تنفيذ سلسلة من الأبحاث الإدارية العامة المتعلقة بالتنظيمات الحكومية كرسم السياسة العامة وتحليلها، تحديد الاحتياجات التدريبية، مشكلة الفساد، وأثر تسييس العمل الإداري على أداء أجهزة الإدارة العامة الفلسطينية، وتقييم الأداء المؤسسي للتنظيمات العامة الفلسطينية، وتحديد احتياجات التطوير التنظيمي، ... إلخ.
- الاهتمام بتنفيذ وجمع وحفظ وتوزيع الأبحاث إلى يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية (على أن توزع بموجب نصيحة الباحث للمؤسسات التي يحددها).
- ابتعاث الطلبة المتفوقين للحصول على درجات الماجستير والدكتوراه في الإدارة العامة.
- تنفيذ برامج أكاديمية خاصة (دبلوم أو بكالوريوس وماجستير) في الإدارة العامة لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، ليحقق ذلك هدفي الكفاءة والتواصل.
- التعريف بالأبحاث التي أجريت من خلال نشرة سنوية فيها ملخصات لجميع الأبحاث، ومن خلال إخراج موجز إعلامي في الصحف اليومية.
- قيام الجامعات بتقديم الاستشارات للتنظيمات الحكومية، ووضع تصور للتدخلات التدريبية الممكنة لمواجهة المشكلات التي تعاني منها هذه التنظيمات.
- تخصيص زوايا ثابتة خاصة بالبحوث الإدارية في مكتبات الجامعات والتنظيمات التدريبية.
- تعزيز الأنشطة اللامنهجية بين الجامعات والتنظيمات الحكومية.
- تفعيل دوائر البحث العلمي، وتخصيص ميزانية للبحث العلمي في الجامعات.
- تسهيل عملية تقييم الأبحاث ونشرها، ومنح الألقاب العلمية المترتبة عليها بالسرعة الممكنة.
- الحرص على تنفيذ أبحاث مشتركة لمجموعة من الباحثين الأكاديميين من داخل الجامعة، وإداريين يعملون في التنظيمات الحكومية.

- التخفيف من أعداد الطلبة في الشعبة الواحدة، وتخفيف العبء التدريسي تشجيعًا للبحث.
- أن يتبع الباحث بحثه بدليل لتنفيذ التوصيات قدر الإمكان، بحيث يتضمن متطلبات التنفيذ وآلية التنفيذ وشروط المنفذين، على أن يكون ذلك جهدًا مشتركًا مع كبار موظفي التنظيمات العامة.
- وضع ملخصات عامة للبحوث موجهة لذوي المعرفة العامة، مع التقليل من المصطلحات العلمية الواردة فيها ويتم إرسالها للتنظيمات الحكومية والتدريبية.
- صياغة النتائج والتوصيات العامة للأبحاث، بحيث تتناسب مع المستوى المعرفي للموظفين غير المتخصصين في الإدارة.

توصيات للتنظيمات التدريبية:

يقترح على التنظيمات التدريبية القيام بما يلي:

- وضع آلية للحصول على نسخ من الأبحاث، كالتنسيق مع دائرة البحث العلمي أو العلاقات العامة.
- وضع إطار أو آلية واضحة ذات معايير ومؤشرات للممارسات التدريبية المثلى، كمعايير المادة التدريبية، آلية استخدام البحث في التدريب ... إلخ، على أن تؤخذ هذه المعايير في عين الاعتبار عند التقييم.
- دعوة الباحثين لعرض أبحاثهم أمام التنظيمات العامة والمتدربين والمدربين والمؤسسات التدريبية، على أن يتبع ذلك نقاش وتبادل للأفكار.
- مراعاة الإشارة إلى الأبحاث والتفصيلات اللازمة عنها كجزء من المادة التدريبية.
- تكليف الأكاديميين بإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالتدريب بدءًا من تحديد الاحتياجات وانتهاء بتقييم الأثر التدريبي.
- وضع آلية لاستخدام البحث في التدريب وفقًا للإطار التالي:
- العمل على تزويد المتدربين بالبحث أو الجزء المقصود منه قبل التدريب.
- تعريف المتدرب بما يتوقع أن يحققه هذا الاستخدام.
- يقوم المدرب أو الباحث بتقديم البحث.
- يجري نقاشاً حوله في مجموعات، ويطرح للنقاش العام. على أن يتضمن ذلك: الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات، ومناقشة إمكانية تنفيذ التوصيات وكيفية ذلك، وما يلزم لذلك. كما يتوقع من المتدربين أن يطلعوا زملاءهم على المعلومات البحثية. ومن المفترض التنويع في طرق التدريب لدى استخدام البحث، هذا مع تكريس الوقت الكافي لذلك.
- تعريف المتدربين بآلية البحث العلمي وأهميته للارتقاء بثقتهم به والاعتماد عليه.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- توفيق، عبد الرحمن. 1994. ***دليل الإدارة للتدريب والتنمية***. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- جامعة الملك سعود. 1998. ***برنامج تطوير خدمات البحث العلمي***. الرياض: جامعة الملك سعود (إدارة الدراسات والتطوير الجامعي).
- جريسات، جميل. 1982. "المدرسون والمدربون في الإدارة في الجامعات والمعاهد العربية: حالات خاصة من الأردن والسعودية". ***المجلة العربية للإدارة***، مج 6. ع 1، مارس (آذار).
- الدباغ، دنون؛ وسعيد الديوه جي. 1997. "أسس بناء وتطوير مفردات مناهج التعلم التطبيقي في الجامعات العربية". ***مجلة اتحاد الجامعات العربية***، ع 32، يناير.
- زويلف، مهدي؛ والطراونة. 1998. **البحث العلمي و منهجية البحث العلمي**. عمان: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- سليمان، محمد. 2000. "أزمة البحث العلمي في الجامعات المصرية". ***مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي***، ع 2، ديسمبر.
- الطيب، حسن أبشر. 1984. ***مؤسسات التنمية الإدارية العربية: أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل***. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- عبد الرحمن، أسامة. 1982. ***البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية***. الكويت: عالم المعرفة.
- عبد الله، محمود محمد. 2000. "توجيه البحث العلمي الجامعي". ***مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي***، ع 2، ديسمبر.
- غانم، محمد. 2000. "تكامل البحث العلمي في الجامعات العربية وأثره على التنمية"، ع 37، يناير.
- القريوتي، محمد قاسم. 1996. ***الإدارة اليابانية: نموذج ناجح للقدرة***. عمان: دار البشير.
- الكنيدري، محمد. 1998. "الجامعة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية". ***مجلة اتحاد الجامعات العالم الإسلامي***: الرباط، السنة الأولى، ع 1، ديسمبر.
- معهد الإدارة العامة. 1978. ***ندوة أهمية الإدارة للتنمية في المملكة العربية السعودية***. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. 1986. ***التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق***. السعودية: مطابع جامعة الملك سعود.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Anderson, Alan. 1993. ***Successful Training Practice***. Oxford: Black-well Publishers.
- Balk, Walter. 1995. ***Improving Government Productivity***. Beverly Hills: Sage Publications.
- Buckley, Roger & Jim Caple. 1995. ***Theory and Practice of Training***. London: Kogan Page.
- Filippo, E. B.1984. ***Personnel Management***. 8th ed. New York: McGraw Hills Int.
- Goyal, Rajni. 1990. ***Civil Service Training in Rajasthan***. PhD thesis, Rajasthan (India).
- Muttalib, M. A. 1987. "Academic Culture of Public Administration: The Indian Experience". ***The Indian Journal of Public Administration***. April-June Vol. 33, No. 2.
- Shamleh, Abdul Fattah. 1990. ***Dynamics of an Organization: Rajasthan Institute of Public Administration***. PhD Thesis, Rajasthan University, India.
- Shamleh, Abdul Fattah. 1994. ***Training Administration in India***. Jaipur (India): Arihant Publishing House.
- Waldman, Julia. 1999. ***Help Yourself to Learning at Work***. Dorset (U.K.): Russell House Publishing.
- United Nations. ***UN. Handbook of Training in Public Service***. UN Publication No. 66.
- Zuber, Sheikh. 1996. ***New Directions in Action Research***. London: Falmer Press.

University Faculty Administrative Research: Realities and Using it in Training the Palestinian Civil Servants

Dr. Abdul Fattah Shamleh

Head Dept. of Management
School of Finance & Management
Hebron University - Palestine

Abstract

This study is aimed at exploring facts and realities about administrative research carried out by Palestinian university faculty members and its uses in training the Palestinian civil servants. The need of the study was felt out of the problems involved in civil service training in Palestine. To achieve the aims of the study the researcher has adapted a battery of data collection and analysis tools i.e.: questionnaire interviews, observations, documentary analysis, etc.

The major conclusions of the study were: there is a severe shortage in administrative research mainly in the field of public administration, the interest in research is not systematically mobilized by university administration rather than being personal, low level competition between faculty members in research, the available facilities-tools, libraries.. to support research are week and insufficient. In terms of the use of administrative research in training the study concluded: nor policies neither strategies for the use of research exist, research is rarely used in training, academicians use research more than practitioners in their training, weak cooperation between universities and training organizations, trainees are strongly willing to utilize research.

The study recommended: there is a need to mobilize the integrated functions of the Palestinian Institute of public Administrations (research, training publications…), encourage and support research, the creation of national body to manage and support research in Public Administration, the enforcement of best training practices in the use of research, and there is a need for universities-training institution to cooperate in the areas of training and research.

ممارســات مجالــس الإدارة في ضبــط الأداء المصرفــي*

د. عبد الرحيم محمد قدومي

أستاذ مساعد

قسم العلوم المالية والمصرفية

جامعة الزرقاء الأهلية – الأردن

الملخص:

تلعب البنوك التجارية دورًا مهمًا في الاقتصاد، وتــؤدي وظــائف التمويــل وقبــول الودائــع، ونظــام المدفوعات، وتخلق النقد كمصدر تمويل ذاتي. وتقع عليها مسئولية توفير الائتمان والسيولة في ظــل أوضــاع اقتصادية صعبة، وتخضع نفسها باستمرار إلى التشريعات المصرفية لتثبت سلامة وضعها المالي. حتى يكــون بالإمكان تحقيق ذلك، يتطلب الأمر امتلاك هذه البنوك مجالس إدارة قوية ومستقلة عن الإدارة التنفيذية وقــادرة على خدمة جميع أصحاب المصالح المختلفة.

تواجه البنوك التجارية صعوبة ملموسة عند قيامها بالوظائف المختلفة إذا لم تتوافر لها أهداف استراتيجية أو قيم مؤسسية. لذلك، تضع المجالس خططًا تأخذ على عاتقها توجيه الأنشطة اليومية، وتقود الجهود الهادفــة إلى تأسيس قيم مؤسسية مناسبة لها وللعاملين وللإدارة التنفيذية. تساهم هذه القيم في اكتشاف المشكلة المصرفية عند حدوثها، والعمل السريع على إيجاد الحلول المناسبة بشفافية ووضوح، وتمنع الفساد الإداري والاخــتلاس سواءً على مستوى العمليات الداخلية أو الخارجية.

تحدد هذه الدراسة ماهية الممارسات المستخدمة من قبل مجالس إدارة البنوك الأردنية لضبط الأداء المصرفي. مشتملة على وضع الخطط الاستراتيجية ومساءلة الإدارة التنفيذية والرقابة عليهــا، ووضــع الــسياسات الإداريــة المختلفة واستكشاف مجموعة الممارسات اللازمة لضبط الأداء في البنوك التي تقل ربحيتها عن المعدل العام.

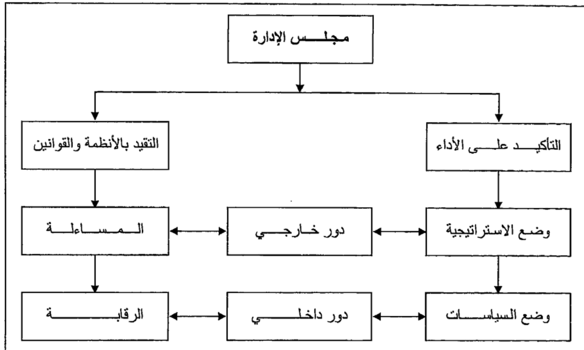
لتحقيق ذلك، تم تطوير استبانة وزعت على عشرة بنوك أردنية. وأشارت النتائج إلى نجاح ممارسات هذه المجالس في ضبط الأداء المصرفي بدرجة متوسطة إلى عالية نسبيًا، وإلى تحديد فروق ذات دلالة إحــصائية بين تطبيق هذه الممارسات في البنوك عالية الربحية ومنخفضة الربحية. وقد خلصت الدراسة إلــى مجموعــة توصيات تصلح لتطوير تطبيق الممارسات المذكورة كوسيلة ضبط أفضل للأداء المصرفي.

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2006، وقُبل النشر في يوليو 2007.

المقدمـــة:

تستخدم مجالس الإدارة ممارسات مختلفة، كأداة ضبط ومراقبة عن بعد لمدى التقيد بالأنظمة والإجراءات المكتوبة. فالمعنى المباشر بالأعمال اليومية هو الإدارة التنفيذية. حددت لجنة بازل (2002) أطر عمل مجالس إدارة البنوك التجارية: وضوح الأهداف الاستراتيجية والقيم المؤسسية، وتفويض الصلاحيات ووضوح المسئوليات وخطوط الاتصال والمرجعية، وتوافر الخبرات المصرفية، واستخدام أدوات الرقابة المناسبة، وتفعيل نظام المكافآت. وأوصت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004)، بضرورة بذل المزيد من الجهد لتطوير هذه الممارسات.

فعند وضع أهدافها العريضة، تراعي مجالس الإدارة ممارسات خارجية وداخلية. تشمل الخارجية منها مصالح حملة الأسهم والمودعين والدائنين وأنصار البيئة والجهات الحكومية، وتمتد لتشمل مساءلة الإدارة التنفيذية. وتساهم الداخلية في مساعدة الإدارة التنفيذية بوضع سياساتها الخاصة بالائتمان والإيداع والعمليات المصرفية، وممارسة وظيفة الرقابة مستعينة بما يقدم لها من تقارير مراجعين داخليين وخارجيين.



شكل (1)

دور مجلس الإدارة

يظهر الشكل (1) الممارسات أو الأدوار المختلفة مفصلة حسب مكوناتها ومصادر تأثيرها. فحتى تنجح

هذه الممارسات، أوصى (Monks and Minow, 2004) بضرورة توفير ضوابط رقابية للعمليات المصرفية، والعمل على تقيد الإدارة التنفيذية والعاملين بالأنظمة والقوانين وتحسين الأداء. وأكد الباحثان (Capiro and Levine, 2002) وجود صفات مشتركة ومتداخلة بين البنوك التجارية تؤدي إلى صعوبة فهم ما يحدث على مستواها الداخلي. فعدم تماثل المعلومات Asymmetries بين مجموعة أصحاب المصالح في الداخل والخارج، يرفع تكلفة الوكالة ويزيد من صعوبة إدارة الأداء والرقابة والمساءلة، (Ross, Weterfield, and Jordan, 1998).

القسم الأول- مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها:

مشكلة الدارسة:

يكمن مفهوم نظرية الوكالة Agency Theory في عدم إخضاع المديرين التنفيذيين لمزيد من الرقابة. يشير (Jensen and Meckling, 1976) إلى وجود الوكالة بين طرفين متناقضين، فحملة الأسهم باعتبارهم ملاك البنك يتوقعون تعظيم القيمة السوقية للأسهم بينما تسعى الإدارة التنفيذية لتحقيق أفضل منفعة شخصية لها. يتحمل المساهمون نفقات الوكالة نتيجة لرغبتهم في التعرف على الإجراءات الإدارية، فيبحثون عن طرف حيادي موثوق به يعمل لصالحهم ويفهم سلوك الإدارة التنفيذية. يؤكد (Gardner Mills and Cooperman, 2005) أن البنوك التجارية أكثر عرضة لتكلفة الوكالة والأكثر حاجة للمراقبة الداخلية. فانخفاض مستوى الرقابة في الثمانينيات من القرن الماضي سبَّب انهيار العديد من مؤسسات الإقراض والادخار Saving and Loan Associations في الولايات المتحدة الأمريكية. تمثل هذه الدراسة استمرارًا للجهود الدولية في البحث عن أسلوب ضبط سلوك الإدارة التنفيذية وإمكانية توفير دور أكبر لمجالس الإدارة في المحافظة على سلامة النظام المصرفي وتحصينه لمواجهة الصدمات وتطوير قدرات إدارية عالية لدى متخذي القرار المؤسسي.

أهداف الدارسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

1. تشخيص ممارسات مجالس الإدارة في مجال الأداء المصرفي.
2. الوقوف على طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات ومستوى الربحية.
3. تقديم بعض التوصيات المتعلقة بأثر الممارسات في تحسين الربحية.

فرضيات الدراسة:

استرشادًا بنتائج الدراسات السابقة التي تمت في هذا المجال، وتحقيقًا للأهداف البحثية المرجوة، ووفقًا لمشكلة الدراسة وهدفها، فقد اعتمدت مجموعتان من الفرضيات التالية:

- **المجموعة الأولى:**

تهتم بمدى تطبيق مجالس الإدارة ممارسات عالمية محددة وتحتوي خمس فرضيات:

الفرضية الأولى- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لاستقلالية مجالس إدارة البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الثانية- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لما تتمتع به مجالس الإدارة من خبرات علمية وعملية في وضع السياسات الإدارية المختلفة.

الفرضية الثالثة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لقدرة مجالس الإدارة على مراقبة الإدارة التنفيذية.

الفرضية الرابعة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لقدرة مجالس الإدارة على مساءلة الإدارة التنفيذية.

الفرضية الخامسة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لإمكانية وضع الخطط الاستراتيجية من قبل مجلس الإدارة.

- **المجموعة الثانية:**

تهتم المجموعة الثانية من الفرضيات برصد أي فروق في الأدوار المختلفة التي تقوم بها مجالس الإدارة بين البنوك مرتفعة الربحية والأخرى منخفضة الربحية، وتحوي فرضية واحدة.

الفرضية السادسة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% للفروق بين الممارسات المختلفة التي تقوم بها مجالس الإدارة في البنوك عالية الربحية ومنخفضة الربحية.

القسم الثاني- الإطار النظري:

ويحوي كل من محددات عمل مجالس الإدارة، ودور البنك المركزي، والدراسات السابقة.

1- محددات عمل مجالس الإدارة في البنوك الأردنية:

أولاً- الإطار القانوني متمثلاً في تشريعات العمل المصرفي الأردني والدراسات السابقة التي تشتمل على قانون البنك المركزي رقم 23 (1971)، وقانون البنوك رقم 28 (2000)، وقانون الشركات رقم 22 (1997)،

وقانون الأوراق المالية رقم 76 (2002)، وتعليمات البنك المركزي. **ثانيًا**- إطار الواقع العملي الذي تقوم به مجالس الإدارة من رسم أهداف استراتيجية وقيم مؤسسية، وخصوصية سلوكيات المهنة، وتحديد مسئوليات المدير العام، وفصل الوظائف، وتفعيل أنظمة الضبط والرقابة الداخلية، وعدم الجمع بين رئيس مجلس الإدارة وعضوية الإدارة التنفيذية المسئولة عن الأعمال اليومية للبنك. **ثالثًا**- أهلية أعضاء مجلس الإدارة متضمنة المستوى التعليمي والعمر والشخصية ومتطلبات الملاءة المالية، وفهم قانون البنوك وقدرتها على تشكيل اللجان الرئيسة بدون وجود أعضاء تنفيذيين خصوصًا ضمن لجان التدقيق الداخلي أو الخارجي، ومحافظة عضو مجلس الإدارة على استقلاليته، والإفصاح خطيًا وبشكل منتظم عن وجود أي مصلحة شخصية في أي تعامل له يكون البنك طرفًا فيه أو أقاربه حتى الدرجة الثالثة. **رابعًا**- التنسيق بين المجلس والإدارة التنفيذية في مجال الرقابة الداخلية على سياسات البنك المتمثلة في صحة إجراءات العمليات المصرفية ودراسة واقع ما يواجهه من أخطار. **خامسًا**- الاستفادة من الأعمال التي يقوم بها المدققون الخارجيون المعتمدون من قبل البنك المركزي الأردني والمصنفون بأعلى درجة، والاستفادة من تقارير لجنة التدقيق الداخلي ولجان تفتيش البنك المركزي. **سادسًا**- الالتزام بشفافية البيانات الدورية لنتائج الأعمال التي تتضمن أسماء أعضاء مجلس الإدارة وإجمالي التسهيلات الممنوحة لهم، ونشر البيانات المالية الختامية في صحيفتين محليتين بعد مصادقة الهيئة العامة للمساهمين، وتمكين مجلس الإدارة من مساءلة الآخرين وإظهار مقدار مساهماتهم في رأس المال. **سابعًا**- ضمان الالتزام بميثاق سلوكيات المهنة من قيم ومبادئ وشفافية واستقلال، والابتعاد عن المصالح الذاتية، ومراعاة مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بدرجة واحدة من المساواة. **ثامنًا**- تفويض الصلاحيات إلى لجان فاعلة تعمل على استغلال مهارات معينة لبعض الأعضاء، والإشراف على قضايا مهمة مثل التدقيق والتعيين والمكافآت وإدارة المخاطر.

2- الدور الذي يلعبه البنك المركزي الأردني

يبرز دور البنك المركزي الأردني في تعزيز الدور الرقابي على السياسات العامة لتوفير أجواء مصرفيه سليمة. فحدد قانون البنوك (2000) الأدوات الرقابية التالية:

(أ) ترخيص البنك بما يمثله من رقابة على رأس المال في ضوء توافر الحد الأدنى كشرط للترخيص، والتأكد من كفاءة الإدارة وسمعتها الأدبية، ونوعية الخدمات المقدمة، والحاجة إلى بنوك جديدة في ظل الوضع الاقتصادي العام. (ب) الرقابة المكتبية للأوضاع المالية للبنوك من خلال قراءة وتحليل القوائم المالية المقدمة إليه لتحديد مدى التقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات، ومتابعة العلاقات المالية لأعضاء المجلس وإدارته التنفيذية، وإصدار تعليمات تنظيم الرقابة على التركزات الائتمانية والإفصاح عن البيانات المالية أو النسب المالية مثل كفاية رأس المال والاحتياطي النقدي والسيولة، وعمل اجتماعات دورية مع إدارات البنك أو لجان

التدقيق الداخلي. (ج) الرقابة الميدانية للتأكد من وجود أنظمة ضبط ورقابة داخلية خاصة بالأنشطة المصرفية المختلفة، تشمل الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، والتحقق من موجودات البنك، والتأكد من كفاية رأس المال وربحيته وسيولته، ومن تقيده بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

الدراسات السابقة:

السؤال الرئيس الذي تركز عليه هذه الدراسة هو: ما طبيعة ممارسات ضبط الأداء المصرفي لمجالس الإدارة في البنوك الأردنية؟ لرصد هذه الممارسات ضمن دراسة اشتملت على 2,006 شركة أمريكية، بيَّن الباحثون (Larcher et al., 2005) القدرة التأثيرية للبعض منها في القرارات الإدارية الخاصة بتقييم الأداء. وأبرزت دراسات أخرى القدرة التأثيرية لممارسات مجالس الإدارة في حجم الاستثمار المستقبلي والأداء التشغيلي، (Brown and Caylor, 2004) (Gompers et al., 2003). وكان لنجاح المجالس في تفويض الصلاحيات الإدارية Managerial Rights أثر ملحوظ في ارتفاع نسبة العائد على حقوق الملكية ونسبة هامش الربحية ومعدل نمو المبيعات. وبيَّن الباحثون (Cremers and Nair, 2005) (Defond et al., 2005) بأن تعيين خبير مالي خارجي ضمن لجنة التدقيق يؤثر إيجابًا في الربحية عندما يتم الإعلان عن هذا التعيين في حالة الشركات التي يرتفع فيها نفوذ حملة الأسهم. وأظهر الباحثان Cremers and Nair ارتفاع معدل السيطرة الخارجية على الشركات التي يضعف فيها دور المجالس لصالح المساهمين.

وفيما يخص الإفصاح وشفافية المعلومات، أكد الباحثون (Ajinkya et al., 2005) على ضرورة استقلالية الأعضاء لضمان القدرة على القيام بذلك. وكشف (Horwath, 2004) عن أثر استقلالية المجالس في جودة قراراتها الإدارية. وصنف الباحثان (Beekes and Brown, 2006) مجالس إدارات مجموعة كبيرة من الشركات الاسترالية بناء على درجة استقلاليتها وسرعة إفصاحها عن المعلومات.

وعند دراسة أثر ملكية أعضاء مجلس الإدارة لأسهم الشركات التي يعملون بها، أشار الباحثون (Cosh et al., 2006) بأن زيادة الملكية تؤدي إلى اختلاف الأهداف. فالاهتمام الذاتي للأعضاء عند شرائهم كميات أكبر من الأسهم قد لا يكون للثراء بل لحصولهم على منافع أخرى مثل إرضاء الذات أو توفير متطلب سابق للعضوية. ووجدوا أن نسبة الملكية تؤدي إلى اختلاف المصالح وعدم توافق الأهداف، فارتفاع نسبة ملكية العضو من أسهم الشركة التي يعمل بها تؤثر في توجهه السلوكي مقارنة مع بقية حملة الأسهم.

وقد اهتم بعض الباحثين بالأثر السلبي الذي تتركه بعض المتغيرات. فأكد الباحثان (Easterbrook and Fische, 1989) وجود تأثير مهم للعلاقات التعاقدية المبرمة بين أصحاب المصالح المختلفة في دور مجالس الإدارة. وبيَّن (Hort, 1989) أن الالتزام بهذه العلاقات يسهل سير العملية الإدارية، ويساعد

مجلس الإدارة على المحافظة على حقوق الآخرين دون تمكنه من إنهاء صراع المصالح وتخفيض تكلفة الوكالة. وقد أشار الباحثون (Bukrat, Gromb, and Panunzi, 1997) و(Macey and O,Hara, 2003) و(Zaabar, 2003) بأن استمرار الصراع قد حال دون تمكن حملة الأسهم من مراقبة الإدارة التنفيذية. وقد ساهمت عناصر أخرى مثل نقص المعلومات وعدم جدوى الحوافز المقدمة من قبلهم وانتشارهم الواسع وعدم معرفة بعضهم لبعض في انعدام قدرتهم على التأثير.

وأشار الباحثان (Laporta, and Shleifer, 1999) بأن منع استغلال نسبة قليلة من المساهمين للنسبة الأكبر منهم يقلل التكاليف الإضافية على الأطراف الأخرى، ويبرر زيادة قيمة الشركات في الدول التي تسود بها حماية أفضل للمجموعات القليلة العدد من المساهمين.

وقد وجد الباحثون (Duffy, 2004 Coustan, Linda, Max, and Joyee, 2004)، أن عدم اقتصار الخطط والإجراءات على حماية مصلحة حملة الأسهم يَحُول دون ارتفاع التكلفة والمخاطر. وذكر الباحثون (Carpenter et al., 2004) أن إعطاء دور أفضل لمجالس الإدارة يؤدي إلى تحسين أخلاقيات طواقم الإدارة التنفيذية وتقليل تكلفة الإدارة ومخاطر الإفلاس.

وللاطلاع على ما يسببه انخفاض فعالية مجالس الإدارة، وجد الباحث (Joh, 2003) أنها تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة. فالتغيرات الإدارية التي أحدثتها الخصخصة Privatization في عدد من الشركات الآسيوية قد زادت الاهتمام بالربحية والقيم المؤسسية، وفعّلت مجالس الإدارات، إلا أن فترة ما قبل الخصخصة عطلت قوى السوق، وحالت دون إفلاس عدد كبير من الشركات الكورية رغم سوء أوضاعها المالية، وأبرزت الحاجة إلى تبني قيم إرشادية تحد من عمليات الاختلاس أو الفساد الإداري.وذكر (Hamid, 2005) أن الوصول إلى درجة الريادة في العمل المصرفي يتطلب تطوير المهارات الذاتية للإدارة، وتبني ممارسات عالمية، واستخدام نظام الحوافز.

يشير الإجماع العالمي إلى وجود مساهمة إيجابية لا يمكن الاستغناء عنها لمجالس الإدارة، تبرر بذل المزيد من البحث في هذا المجال. فاستمرارًا لهذا الاهتمام تم إنجاز هذا البحث الذي يركز على ممارسات مجالس إدارة البنوك الأردنية وقدرتها على ضبط الأداء المصرفي.

القسم الثالث– مجتمع الدراسة ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية:

ضم مجتمع الدراسة جميع البنوك الأردنية التجارية والإسلامية، وعددها 15 بنكًا تجاريًا وبنكان إسلاميان، وقد اختيرت عينة عشوائية من مديري إدارات الأبحاث والائتمان والتسويق والتخطيط في عشرة بنوك، وتم توزيع 80 استمارة. استرجع منها 57 صالحة للتحليل وموزعة على 8 بنوك، أي ما يعادل 71% من أصل المجموع الكلي للاستبانة، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا لأغراض التحليل. وكمحاولة تمثيل غالبية المديرين في العينة، تم شمول المديرين العامين ونوابهم. يرى الباحث أن وجود تشابه شديد بين أدوار مجالس الإدارة في كل من البنوك الإسلامية والتجارية يبرر احتواء عينة الدراسة على كليهما.

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيـر الأول Y1- استقلالية مجلس الإدارة، خصصت لقياسها الأسئلة 5، 6، 7.

المتغير الثـاني Y2- قدرة المجلس على وضع السياسات، خصصت لقياسها الأسئلة 3، 4، 14، 16، 17.

المتغير الثالث Y3- الرقابة، خصصت لقياسها الأسئلة 2، 8، 11.

المتغير الرابع Y4- المساءلة، خصصت لقياسها الأسئلة 9، 10، 15.

المتغير الخامسY5- قدرة المجلس على وضع الخطط الاستراتيجية، خصصت لقياسها الأسئلة، 1، 12، 13.

صممت استبانة البحث لقياس المتغيرات السابقة وفق الأدوار الرئيسة التي سبق استخدامها من قبل شركة Motorola الأمريكية واعتمدتها جامعة هارفارد (Harvard, 2000) ووفق أطر عمل مجالس الإدارة التي حددتها لجنة بازل (2002). تراوحت الإجابة على أسئلة الاستبانة بين القيمة واحد التي تعني عدم فعالية دور مجلس الإدارة إلى القيمة 7 التي تعكس فعالية عالية جدًا. وحددت القيمة الثابتة Test Value بالرقم 4 لأنها تتوسط مدى الإجابات، فالإجابة التي تقل عن 4 تعني فعالية متدنية والإجابات التي تزيد عنها تعني فعالية عالية.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت مجموعتان رئيستان من الأساليب الإحصائية: t-test لاختبار فرضيات المجموعة الأولى المهتمة بمدى تطبيق مجالس الإدارة ممارسات ضبط الأداء المصرفي، ومعادلة خط الانحدار الخطي Linear Regression المعبرة عن العلاقة بين متغير تابع (y) ومتغير مستقل (x)، والقيم الثابتة a، وميل الخط المستقيم b. واستخدمت المعادلة التالية لفحص فرضيات المجموعة الثانية: $y=a+b1\ x+e$.

حددت القيمة (1) للمتغير x للتعبير عن مجموعة البنوك التي يزيد (معدل عائد كل منها إلى الأصول) عن المعدل العام، والقيمة (0) للتعبير عن مجموعة البنوك التي يقل معدل عائدها عن المعدل العام. ويمثل المتغير التابع (y) دور مجلس الإدارة في المجموعتين من بين الضوابط التي اعتمدت في اختيار عينة الدراسة على أن يكون البنك أردنيًا ومدرجًا في سوق عمان المالي، وأن يشغل الأفراد المساهمون في إجابة الاستبانة مناصب مديرين أو مساعديهم.

القسم الرابع– تحليل النتائج:

سيتم تقسيم هذا الجزء إلى أربعة أقسام، يتناول أولها وصف نتائج أسئلة استبانة الدراسة، ويشمل الثاني واقع ممارسات مجالس إدارة البنوك التجارية الأردنية لضبط الأداء المصرفي، بينما ينفرد القسم الثالث برصد فروق البنوك عالية الربحية ومنخفضة الربحية وفق ممارسات مجالس الإدارة، ويقتصر الجزء الرابع على مناقشة نتائج الدراسة بشيء من التفصيل.

أولاً- وصف نتائج أسئلة استبانة الدراسة:

عبرت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة من (1-19) عن التطبيقات المتباينة المستوى لمجالس إدارة البنوك الأردنية والمذكورة ضمن ملحق الدراسة والجدول (1). وحددت الفقرات التي تقل متوسطاتها الحسابية عن قيمة الفحص (4) بالفقرات (1، 6، 7)، وبالرغم من عدم التمكن إحصائيًا من رفض فرضية تساوي متوسطات هذه الفقرات مع قيمة الفحص، فإن نتائج وصف الفقرة (1) تشير إلى موافقة متواضعة جدًا للمبحوثين حول حصول المجلس على معلومات من عدة مصادر خارج البنك وداخله، وتشير نتائج وصف الفقرة (7) إلى وجود تشاور بدرجة ضعيفة بين مجلسي الإدارة والمدير العام عند التخطيط لأنشطة المجلس، وتشير النتائج الوصفية للفقرة (7) إلى إعطاء مجلس الإدارة دور الأولوية لأراء المدير العام عند التخطيط لأنشطته. وأظهرت نتائج بقية الفقرات (راجع الملحق) ووفق ما هو مبين في الجدول (1) إلى ارتفاع قيم متوسطاتها الحسابية عن قيمة الفحص، مما يعني موافقة المبحوثين على توافر القدرة الإيجابية في الممارسة الرشيدة للسلطة exescise of autharity والتمكن من التوجيه والتحكم direction and control في تحقيق الأهداف الموضوعة، ويظهر الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد لدعم ممارسات المجالس. فحتى النتائج الموجبة، لا تزال متواضعة وبعيدة نسبيًا عن الحد الأعلى (7) للمعيار المستخدم.

Table (1)
One-Sample Statistics

Questions Number	N	Mean	Std. Deviation	Sted. Error Mean	Test Value = 4		Sig.(2-tailed
					T	Df	
1	57	3.5965	2.04293	.27059	-1.491	56	.142
2	57	4.1228	1.68046	.22258	.552	56	.583
3	57	4.1579	1.68808	.22359	.706	56	.483
4	57	5.1754	1.85282	.24541	4.790	56	.000
5	57	4.6491	1.57538	.20866	3.111	56	.003
6	57	3.2807	1.96173	.25984	-2.768	56	.008
7	57	3.8947	1.99718	.26453	-.398	56	.692
8	57	4.1930	2.05668	.27241	.708	56	.482
9	57	4.5439	1.83293	.24278	2.240	56	.029
10	57	5.0000	1.85164	.24526	4.077	56	.000
11	57	5.1930	1.84622	.24454	4.879	56	.000
12	57	4.7193	1.88750	.25001	2.877	56	.006
13	57	5.3333	1.67261	.22154	6.018	56	.000
14	57	6.1053	1.12891	.14953	14.079	56	.000

Continued Table (1)

Questions Number	N	Mean	Std. Deviation	Sted. Error Mean	Test Value = 4		Sig.(2-tailed
					T	Df	
15	57	5.5965	1.59082	..21071	7.577	56	.000
16	57	5.5789	1.34891	.17867	8.837	56	.000
17	57	5.9298	1.26575	.16765	11.511	56	.000
18	57	5.4561	1.44012	.19075	7.634	56	.000
19	57	5.2632	1.64237	.21754	5.807	56	.000

ثانيًا– واقع تطبيق مجالس الإدارة لممارسات محددة:

يسعى هذا البحث إلى التعرف إلى مستويات تطبيق مجالس الإدارة للممارسات التالية:

1- **استقلالية مجالس الإدارة (Y1):** فبالرغم من خطورة النتائج السلبية لعدم الاستقلالية وما تسببه من هيمنة الإدارة التنفيذية وعدم حياديتها عند تطوير ونشر رسالة البنك وأهدافه الاستراتيجية، لوحظ عدم استقلالية مجالس الإدارة في البنوك الأردنية التي أخضعت للدراسة. يتجسد ذلك في أن الفقرات (8، 7، 6، 1) انخفضت مجموع متوسطاتها عن قيمة الوسط الفرضي 4 بواقع 3.73، كما هو مبين في الجدول (2). فبناء عليه لم يكن بالإمكان رفض فرضية العدم (H0=4)، وحددت أسباب عدم الاستقلالية بتشاور المجلس مع المدير العام، وإعطاء آرائه دور الأولوية عند التخطيط لأنشطة المجلس، وتأثير آرائه على مجلس الإدارة. فخطورة عدم الاستقلالية تبقي الباب مفتوحًا للعديد من التساؤلات، حول من هو المسئول عن ماذا؟ ومن يضع الأهداف والبيانات وآليات التنفيذ؟ ومن يتخذ القرارات ومؤشرات الأداء؟ ومن يراقب الإنجاز وتقييم الأداء؟.

Table 2
One Sample Test

Variables	Test - Value =4			
	T	Df	Sig (2-tailed)	Mean
Y1	6.450	56	0.000	3.73
Y2	8.350	56	0.000	5.22
Y3	4.547	56	0.000	4.53
Y4	6.730	56	0.000	5.07
Y5	8.621	56	0.000	5.28

2- **قدرة المجلس على وضع السياسات (y2):** تشمل مكوناتها قدرة المجلس على التعامل مع أزمات مالية ومصرفية مفاجئة، وفهم التوجه الاستراتيجي، وقدرة التعامل مع الإدارة التنفيذية فيما يخص شفافية الإفصاح، ومدى سيادة روح التفاهم والانسجام بين أعضائه. فالملاحظ على مجالس الإدارة الخاضعة لهذه الدراسة

تمتعها بخبرات علمية وعملية مقبولة، تؤهلها للقيام بهذه المهام. يتجسد ذلك في أن الفقرات (19، 18، 16، 5، 4)، تجاوزت متوسطاتها قيمة الوسط الفرضي 4 لتحقق (5.22)، وبقيت بعيدة عن الحد الأدنى (1) كما هو مبين في الجدول (2). بناء عليه، تم رفض فرضية العدم (Ho=4)، التي تدعي عدم قدرة المجلس على وضع السياسات المالية والمصرفية. وهذا يعني امتلاك المجالس القدرة في كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات والتأثير على توقعات حملة الأسهم. والأهم من ذلك، قدرتها على التأثير في ثقة المودعين نتيجة وجود مرجعية إدارية عليا قادرة على اتخاذ القرار.

3- **قدرة المجلس على الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية (Y3)**، والذي يشمل مراقبة أداء المدير العام والإدارة التنفيذية، ومتابعة مراحل تطبيق الإدارة التنفيذية للخطط التي سبق المصادقة عليها. وقد لوحظ على مجالس الإدارة في البنوك الأردنية الخاضعة لهذه الدراسة نجاحها في تحقيق ذلك، بتجاوز متوسطات الفقرات (14، 13، 3) قيمة الوسط الفرضي (4) كما هو مبين في الجدول (2). فبناء عليه، تم رفض فرضية العدم (Ho=4) التي تدعي عدم قدرة المجالس على توفير نظام الرقابة الداخلية بسبب ارتفاع متوسط فقراته إلى (4.53). ومن الجدير بالذكر أن نجاحات المجالس في ممارسة دورها الرقابي تزداد، في ظل وجود قيم مؤسسية واضحة المعالم وأهداف استراتيجية بعيدة المدى. لذلك وحتى تنجح الرقابة، يتطلب الأمر، وضع مثل هذه الأهداف التي تقود الممارسات المصرفية اليومية، وتعزز القيم المؤسسية لدى العاملين سواء كانوا أفرادًا أو مديرين. يضمن وجود القيم المؤسسية تضافر جهود العاملين على الاكتشاف السريع لأي مشكلة قد تبرز بشكل مفاجئ، وتحديد ما يناسبها من حلول فورية، ومنع حدوث العديد من الممارسات غير الأخلاقية.

4- **قدرة المجلس على المساءلة (y4)**، والتي تعكس مدى توافر الاهتمام الملحوظ بالسلوك الأخلاقي والقانوني للعاملين، وشمولية اللوائح والأنظمة الداخلية قدرة توجيه اللوم والنقد أو تقديم المكافآت للمدير العام، واستجواب الإدارة التنفيذية عن أي قصور معين. وقد لوحظ قيام مجالس الإدارة بهذا الدور، عاكسًا تجاوز متوسطات الفقرات (17، 12 ، 11، 10، 9) قيمة الوسط الفرضي (4) بواقع (5.07) كما هو مبين في الجدول (2). فبناء عليه، تم رفض فرضية العدم (Ho=4) الخاصة بهذا المتغير، الأمر الذي يؤكد نجاح مجلس الإدارة في مساءلة الإدارة التنفيذية بصفتها المسئول الأعلى عن العمليات المصرفية، ويساعد المجالس في معرفة ما يحدث في الوقت المناسب on a timely basis، والحكم على الأحداث والتدخل بما يتلاءم مع نتائجها. فتوافر المعلومات والحكم عليها هي قضايا مترابطة، يصعب فصلها عن بعضها البعض. تحتاج المساءلة الناجحة إلى توافر عدد كاف من الأعضاء المؤهلين والقادرين على ممارسة الحكم على الأمور باستقلالية تامة، وعلى التقييم الذاتي والدوري لما تم اتخاذه من إجراءات.

5- قدرة المجلس على وضع الخطط الاستراتيجية (y5)، الذي يشتمل إمكانية الحصول على معلومات من عدة مصادر، خارجية كالعملاء أو المدققين الخارجين ولجان التفتيش التابعة للبنك المركزي أو من داخل البنك، ومصادقته على الخطط الاستراتيجية، وتمكنه من إجراء تغيير فيها. وقد تبين امتلاك مجلس الإدارة لهذه الإمكانية. انعكس ذلك في أن الفقرات (15، 14، 2)، تجاوزت متوسطاتها قيمة الوسط الفرضي (4) بواقع (5.28)، كما هو مبين في الجدول (2).

ثالثًا- رصد فروق ممارسات مجالس الإدارة بين البنوك مرتفعة الربحية والمنخفضة منها:

يركز هذا الجانب على معرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل x عندما يأخذ القيمة (x=o) الدالة على البنوك منخفضة الربحية والقيمة (x=1) للبنوك مرتفعة الربحية وبين كل من المتغيرات التابعة (y2، y3، y4، y5)، دون إدراج المتغير التابع (y1) ضمن هذا التحليل، لأنه يعكس إحدى صفات مجلس الإدارة وليس أحد أدواره التي يقوم بها. واشتمل تحليل المتغيرات السابقة استخدام معادلة الانحدار الثنائي التي ورد ذكرها سابقًا، كما هو مبين في الجدول 3.

Table 3
Coefficients for Y2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	4.623	0.189		24.347	0.000
X	1.106	0.257	0.502	4.304	0.000

أظهر الجدول (3) وجود علاقة موجبة بين قدرة المجلس على وضع السياسات، (y2)، فلوحظ ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا المتغير عندما تكون (x=1) في حالة البنوك عالية الربحية (1.106+4.623) =5.73 عن متوسط البنوك منخفضة الربحية (4.623). وتشير Beta إلى طبيعة العلاقة الموجبة (0.502) بين المتغيرين المستقل والتابع، فتحسن السياسات الإدارية يرافق بزيادة الربحية. ويدل ذلك على أن محاولات رفع ربحية هذه البنوك بدرجة واحدة، من المستوى (x=0) لتصل إلى مستوى المعدل العام (x=1)، يتطلب إحداث تحسن في السياسات الإدارية التي يمارسها مجلس الإدارة بنسبة 50.2% عن مستواها الحالي.

يظهر التحليل وجود علاقة موجبة بين الدور الرقابي لمجلس الإدارة (y3) والمتغير المستقل x. وهذا يعني وجود قدرة للدور الرقابي على تحسين ربحية البنوك وفق ما هو موضح في الجدول (4)، فالتحسن الملحوظ في متوسط هذا المتغير في البنوك عالية الربحية (1.574+3.974) = (5.55)، مقارنة بالحال في البنوك منخفضة الربحية (3.974) يؤكد قدرة الدور الرقابي على زيادة ربحية البنوك، إذا ما تحسنت ممارسات المجالس بنسبة (57.4%). تتوافق نتائج هذه الدراسة مع النتائج السابقة التي توصل لها الباحثون.

(Defond et al., 2005)، (Cremers and Nair, 2005) حول الأثر الايجابي للدور الرقابي على ربحية البنوك التجارية.

Table 4
Coefficients Y3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	(2-tailed)
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	3.974	0.224	-	17.782	0.000
X	1.574	0.303	0.574	5.193	0.000

فيما يخص المساءلة، تبين أن ما يقوم به مجلس الإدارة له أثر ملموس في رفع مستوى ربحية البنوك الأردنية الخاضعة للدراسة. يظهر الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الخاص بهذا المتغير كان الأعلى في حالة البنوك عالية الربحية (1.362+4.356) = (5.72)، وعكَسَ معامل بيتا 55.6% علاقة موجبة بين المساءلة وزيادة الربحية. فمن الممكن رفع مستوى ربحية البنوك دون المستوى العام بدرجة واحدة، وتأهيلها إلى مرتبة ربحية بنوك المستوى العام، إذا تم تحسين وظيفة المساءلة التي يقوم بها مجلس الإدارة بنسبة 55.6%. فبالرغم من عدم تمكن المجالس من إنهاء الصراع بين أصحاب المصالح المختلفة، إلا أن إعطاءها دورًا أكبر قد يحسن من ممارسة درجة المساءلة. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع النتائج السابقة التي حددها الباحثون (Carpenter et al, 2004) فيما يخص الدور الإيجابي للمساءلة ودورها الملموس في رفع مستوى أخلاقيات العمل والإدارة التنفيذية وتقليل كل من تكلفة الإدارة ومخاطر الإفلاس.

Table 5
Coefficients Y4

Model	Unstandardized coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig (2- tailed)
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	4.356	0.202	-	21.537	0.000
X	1.362	0.274	0.556	4.966	0.000

يبين الجدول 6 وجود علاقة موجبة بين قدرة مجلس الإدارة على وضع الخطط الاستراتيجية وزيادة ربحية البنوك. فيعكس معامل بيتا (46.1%) أثر إجراء تحسين الخطط الاستراتيجية على الربحية. يتحقق هذا التحسن إذا ما نجح مجلس الإدارة في وضع الخطط والأهداف القابلة للتنفيذ وأوجد الكفاءات الإدارية المؤهلة في إدارة الأخطار المصرفية. فإدارة الخطر لا تعني استبعاده بشكل كامل بل الإبقاء على جزء مقبول منه وتحديد موقعه بمرأى من مجلس الإدارة، وعدم تجاوز أخطار الخطط المصرفية لمستويات محددة. تتوافق نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة للباحثين (Coustan, Linda, Max, and Joyee, 2004 ،Duffy, 2004) الذين أكدوا أن إعطاء مجلس الإدارة دورًا أكبر في وضع الخطط ومتابعتها وما ينجم عن ذلك من التحكم في الأخطار المصرفية له أثر إيجابي على الربحية.

Table 6
Coefficients Y5

Model	Unstandardized coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig (2-tailed)
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	4.356	0.202	-	24.062	0.000
X	1.024	0.266	0.461	3.851	0.000

رابعًا- النتائج والتوصيات:

استهدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق مجالس إدارة البنوك الأردنية أدوارًا عالمية معينة، والوقوف على طبيعة العلاقة بين هذه الأدوار ومستوى الربحية. وقد أثارت الدراسة بناء على هذه الأهداف مجموعة من التساؤلات، وتوصلت إلى عدة نتائج اتفقت جميعها مع نتائج دراسة (Hamid, 2005) بضرورة تبني ممارسات عالمية لتحقيق الريادة المصرفية.

تبين من تحليل البيانات إجماع المبحوثين من المديرين على عدم تمتع مجالس الإدارة بالاستقلالية، وأنهم في الوقت نفسه مؤهلون بخبرات علمية وعملية عالية وتسود بينهم روح الانسجام، ويؤدون دورهم الرقابي وينجحون في مساءلة الإدارة التنفيذية، ويمارسون قدرة عالية في وضع الخطط الاستراتيجية. وهم بذلك يقومون بأدوار مصرفية وفق المعايير الموضوعة عالميًا.

بينت نتائج تحليل البيانات وجود اختلاف في مستوى الممارسات التي تقوم بها مجالس الإدارة في البنوك عالية الربحية، مقارنة بما تقوم به في البنوك منخفضة الربحية. فقد أجمع المبحوثون على أن رفع مستوى ربحية البنوك الأردنية من المستوى الأقل من المعدل العام، يمكن أن يتحقق إذا حدث تغيير إيجابي في بعض الممارسات الرئيسة التي تقوم بها مجالس الإدارة.

حددت الدراسة إمكانية إحداث نقلة نوعية في مستوى الربحية والأداء المصرفي الخاص في البنوك منخفضة الربحية، شريطة تحسين ممارسات مجالس الإدارة، فعليها تحسين ممارسة وضع السياسات المختلفة بنسبة 50.2%، وإجراءات الرقابة بنسبة 57.4%، وتحسين مساءلة الإدارة التنفيذية بنسبة 55.6%، وتحسين رفع مستوى الخطط الاستراتيجية بنسبة 46.1%.

التوصيات:

1- يرى الباحث أن استمرارية مواكبة التطورات المصرفية الحديثة تتطلب مزيدًا من العمل على استقلالية مجالس الإدارة، وتذليل بعض العقبات ومعالجة نقاط الضعف التالية:

- ضرورة الفصل بين الإدارة والملكية.
- العمل على وجود المزيد من الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة، وزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والتدقيق الخارجي.
- إظهار البنك المركزي بصفته جهة إشرافية مستقلة مزيدًا من الاهتمام بموضوع الرقابة الخارجية.

2- بذل مجالس إدارة البنوك منخفضة الربحية مزيدًا من الجهد في سبيل تحسين ما تقوم به من ممارسات تقود إلى رفع مستوى ربحيتها.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- قانون البنك المركزي الأردني رقم 23 لسنة 1971.
- قانون هيئة الأوراق المالية رقم 76 لسنة 2002.
- قانون الشركات رقم 22 لسنة 1997.
- قانون البنوك رقم 28 لسنة 2000.
- www. cbj. gov. Jo Arabi pages. php .
- www. cbjd. Gov. Jo/ arabic /pages. Php
- www. sdc. Com. jo/arabic/ index. Php .
- www. Ccd. Gov. Jo/ Arabic regulation3.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Ajinkya, B. S. Bhoraj and p. Sengupta. 2005. "The Association Between Outside Directors Institutional Investors and the Properties of Management Earning forecast" ***Journal of Accounting Research***, Vol. 43, No. 3 (June) PP. 43-76.
- Andy Cosh; Paul M. Guest and Alan Hughes. 2006. "Board Share-ownership and Takeover Performance", ***Journal of Business Finance and Accounting*** (Apr, May), PP. 459-510.
- Basel Committee on Bank supervision. 2002. "***Quantitative Impact study 3. Technical Guidance", Bank of International Settlements***", (October).
- Beekes, Wendy and Philip Brown. 2006. "Do Better-governed Australian Firms Make More Informative Disclosure", ***Journal of Business Finance and Accounting***, Vol. 33 PP. 422-450.
- Brown, L. D. and M. L. Caylor. 2004. "***Corporate Governance and Firm Performance***" Working Paper. Georgia State University.
- Burkat, Gromb and Panunzi. 1997. "***Large Shareholders Monitoring***", www. adres. Poly technique. fr/JD pdf/zaabar.
- Capiro, G. and R. Levine. 2002. "***Corporate Governance in Finance: Concepts and International Observations in Financial Sector Governance: The Roles of the Public and Private Sector***. Eds. R. E. Litan; M. Pomerleono; and Sundararajan. Washington, DC: The Brookings Institutions, PP. 17-50.
- Carse, David. 2000. "***The Importance of Good Corporate Governance for Banking***", Hong Kong Monetary Authority, No.3 (November).
- Cremers , K. j. and V. B Nair. 2005. "Governance Mechanism and Equity Prices", ***Journal of Finance***, Vol. IX , No. 6 (December) PP. 2829- 94.
- Defond, M.; R. H. Hann and X. Hu. 2005. "Does the Market Value Financial Expertise on Audit Committees of Boards of Directors", ***Journal of Accounting Research***, Vol. 43. No. 2 (May), PP. 153-93.

- Duffy, Maureen Nevin. 2004. "***Corporate Governance and Client Investing***". Accountancy, www. aicpa. org/PUBS/jofa/jan 2004 /duffy. htm.

- Easterbrook and Fischel. 1989. "The Corporate Contract", ***Columbia Law Review***, No. 89, PP. 1416 - 1418.

- Gardner, Mills, and Cooperman. 2005. "***Managing Financial Institutions***, 5th ed., Harvard Business School Publishing, Thomson Southwestern Publishing, (2005) www. Pogar. Org /databases /arabbanks Loadl awbookp.

- Gompers, P.; J. Ishi and A. Mertick. 2003. "Corporate Governance and Equity Prices", ***The Quarterly Journal of Economics***, Vol. 118, No. 1 (February) PP. 107-55.

- Hamid, Javed. 2005. "***Corporate Governance and Banking Reform***", www. Ifc.. org / Ifcext/ eastasia. nsf.

- Harvard Business School. 2000. ***Harvard Business Review on Corporate Governance***, P. 100.

- Harvey Coustan; Linda M. Leinicke; W. Max Rexroad; and Joyee Ostrosky. 2004. "***Sarbanes- Oxley: What it Means to the Market Place***", www. Aicpa. Org/ pubs/ Jofa.

- Hort, Oliver. 1989. "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm", ***Colombia Law Review***, No. 89. PP. 1757 - 1764.

- Horwath. 2004. "***Corporate Governance Report***" www. Howarth. com. au/docs/publications/CG_ keyfindings.2004. pdf.

- Jensen, Michael C. and William H. Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure". ***Journal of Financial Economics***. Vol. 3. No. 4, (October), PP. 305-60.

- Joh S. W. 2003. "Corporate Governance and Firm Profitability: Evidence from Korea before the Economic Crisis", ***Journal of Financial Economics***, No. 68, PP. 287- 322.

- Laporta, Rafael; Florancio; and Shleifr. 1999. "Corporate Ownership around the World", ***Journal of Finance***, Vol. 54, PP. 471-517.

- Larcher, D. S. Richardson and I. Tuna. 2005. "***How Important is Corporate Governance***", Working Paper, (Http: // ssrn. Com/ abstract = sqs 821.

- Macey, J. R. and M. O'Hara. 2003. "The Corporate Governance of Banks" ***FRBNT Economic Policy Review***, PP. 91-107.

- Monks, R. A. G. and N. Minow. 2004. ***Corporate Governance***. Oxford: Blackwell Publishing.

- OECD. 2004. ***Principles of Corporate Governance***, www. OECD. Org/ dataoecd.

- Stephen Ross; Randolph Westerfield, and Bradford Jordan. 1998. ***Fundamentals of Corporate Finance***. 4th ed. New York: Erwin McGraw- Hill.

- Tina D. Carpenter; M. G. Fennema, Phillip Fretwell and W. Hillson. 2004. "***Changing Corporate Culture: How Companies are Adjusting to Sarbanes -Oxley***". www. Findarticles. Com/p/ articles.

- Zaabar, Rim. 2003. "***How Does the Market Value Ownership Concentration Evidence from France***", www adres Polytechnique fr /JD/ pdf/ zaabar.

The boards Practices for Monitoring Banking Performance

Abdelrahim M. A Kadoumi

Assistant Prof.
Department of Finance
Zarqa University - Jordan

Abstract

Banks are a critical component of any economy. They provide Financing for commercial enterprises, basics financial services to a broad segment of the household and business sectors, and access to payments systems. In addition, some banks are expected to make credit and liquidity available in difficult market conditions. The importance of banks to national economics is underscored by the fact that banking is virtually universally a closely regulated industry and has access to government safety nets. Therefore, it is extremely important that banks have strong corporate governance.

It is difficult to conduct the activities of an organization when there are no strategic objectives or guiding corporate values. Therefore, the board should establish the strategies that will direct the ongoing activities of the bank, take the lead in establishing and approving corporate values for itself, senior management, and other employees. Such values encourage timely and frank discussion of problems and prohibit corruption and bribery either at external or internal transactions.

This study is intended to identify the Boards practices at Jordan banks. To do so, it focused on the boards' ability in conducting strategies, questioning the executive management, and exercising different administrative policies and supervising activities. It also aimed to exploring controlling ways of banking performance.

To do so, a questionnaire has been developed and distributed among ten Jordanian banks. The results indicated that intended practices at Jordanian bank were above average and with a significant impact on raising the bellow average profitability banks to the level of average or above. Based on these findings, the study presented different important recommendations can be used to enhance successful board's practices.

ملحـق الدراســة

الاستبانـــة

الجـمـلـة	درجة الموافقة						
	الأقل			الأعلى			
	1	2	3	4	5	6	7
1- لا يشغل أعضاء مجلس الإدارة مناصب أخرى في البنك							
2- يحصل المجلس على معلوماته من عدة مصادر خارج البنك وداخله.							
3- يراقب مجلس الإدارة أداء الإدارة التنفيذية							
4- يتمتع أعضاء المجلس بخبرات قيادية تتلاءم مع حاجة البنك.							
5- يتلقى أعضاء المجلس معلومات واضحة تتصف بالشفافية من الإدارة التنفيذية.							
6- تؤثر آراء المدير العام على مجلس الإدارة							
7- يتشاور مجلس الإدارة مع المدير العام عند التخطيط لأنشطة المجلس.							
8- يبدي مجلس الإدارة اهتمامًا ملحوظًا بالسلوك الأخلاقي والقانوني للعاملين							
9- يعطي المجلس لأراء المدير العام دور الأولوية عند التخطيط لأنشطة المجلس.							
10- يهتم مجلس الإدارة بتقييم أداء المدير العام.							
11- تسمح اللوائح الإدارية لمجلس الإدارة بمعاقبة المدير العام.							
12- يحصل المدير العام على مكافأة من مجلس الإدارة							
13- يتابع المجلس تطبيق الإدارة التنفيذية للخطط التي سبق مصادقته عليها							
14- يصادق المجلس على الخطط الاستراتيجية							
15- يقترح المجلس تغييرًا في الخطط الاستراتيجية							
16- يتمكن المجلس من التعامل مع أزمات غير متوقعة.							
17- يقدر على مساءلة الإدارة التنفيذية عن أسباب قصور معين.							
18- يقدر المجلس على فهم التوجه الاستراتيجي.							
19- يتمتع المجلس بانسجام وتفاهم بين أعضائه							

قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني*

الدكتور/ محمود الجبالي
أستاذ مساعد
جامعة جرش الأهلية – الأردن

الدكتور/ إيهاب نظمي
أستاذ مساعد
جامعة الزرقاء الأهلية – الأردن

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني، وتشكل مجتمع الدراسة من مدراء التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية، وتم التعامل مع مجمل مجتمع الدراسة كعينة. وتم تحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى أن مفهوم التدقيق التقليدي لم يعد كافيًا لتلبية حاجات منشآت الأعمال بشكل عام والمنشآت المصرفية بشكل خاص، وأن منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال والذي يستخدم في العديد من دول العالم المتقدم خاصة في السنوات الأخيرة يعد ملائمًا لعمل هذه المنشآت، كذلك لا يستخدم مدققو الحسابات الداخليين منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق على المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية ومخاطر العمليات التشغيلية، بينما يستخدمون منهج التدقيق القائم على مخاطر المعلومات.

وأوصت الدراسة بضرورة توجه المدققين الداخليين في المصارف الأردنية نحو تطبيق أسلوب التدقيق المبني على مخاطر الأعمال، وعقد دورات تدريبية لمدققي الحسابات الداخليين في المصارف الأردنية، بهدف تطوير مهاراتهم في استخدام منهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال.

المقدمة:

مع تزايد المخاطر التي تتعرض لها منشآت الأعمال وتنوعها في مختلف بلدان العالم، ومع زيادة التعقيدات التي تصاحب وتواجه الإدارات في مختلف هذه المنشآت نتيجة ما ترتب على ثورة المعلومات والاتصالات، التي فتحت الأبواب على مصراعيها أمام فرص الاستثمار التي كانت مستحيلة في السابق، والتي رافقها زيادة فرص التعرض للمخاطر، حيث إن الأبواب المشرعة أمام الفرص، مشرعة أيضًا أمام المخاطر. وقد أصبحت حالة عدم التأكد (Uncertainty) التي تنعكس على مختلف مناحي الحياة، بما فيها قطاعات الأعمال بمختلف أنواعها، إذ ازداد الاهتمام بشكل ملموس بموضوع المخاطر وتشخيصها وإدارتها، ويعد قطاع المصارف من القطاعات الاقتصادية المهمة في مختلف اقتصاديات الدول، كونه يمارس العديد من الأدوار التنظيمية والتحويلية في مختلف مفاصل أي اقتصاد.

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2006، وقُبل النشر في يوليو 2007.

تمارس مؤسسات القطاع المصرفي كغيرها من المؤسسات أنظمة رقابة لغرض تسيير أعمالهـا، وذلـك لضمان حُسن أدائها وضبطه، ضمن الأصول المحددة من قبل الإدارة والبنوك المركزية والمنظمـات الدوليـة التي تعمل على ضبط وتنظيم أعمال هذه المؤسسات مثل بنك التسويات الدولية من خلال المعايير والتوصـيات التي تصدر عنها وتتناول مختلف جوانب أعمالها والتي أصبحت تعرف بتوصيات لجنة بازل$_1$، وبازل$_2$.

وعلى الرغم من التطورات المتلاحقة التي اتسمت بها الأساليب الإدارية في قطاعات الأعمال خلال العقـود الماضية، إلا أن درجة تسارع وتطور آليات عمل هذه القطاعات، جعلت العديد من المؤسسات المهمة في العـالم تتعرض لأزمات كبيرة، الأمر الذي وجه الأنظار وبحدة نحو دوائر المراجعة والتدقيق (الداخليـة والخارجيـة)، وأدى إلى بروز التساؤل حول كيفية تقييم أعمال هذه المؤسسات الكبيرة وآليات عملها، ودفع إلى التساؤل حـول مقدرة دوائر التدقيق المحاسبي على التنبؤ بهذه المشكلات بشكل مسبق، وهنا كانت بداية العمـل علـى تطـوير استراتيجيات تدقيق وامتلاك الأدوات التحليلية التي تمكنها من قراءة مختلف جوانب عمل المنشآت التي تقوم على تدقيق أعمالها، وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد التقارير الخاصة بأدائها، وكانت هذه الأرضية التي قامت عليهـا فكرة التدقيق المبني على مخاطر الأعمال (Business Risks Auditing)، إذ تشير هذه المعطيات الحديثة فـي التدقيق إلى ضرورة استخدام هذا المنهج إلى جانب المناهج الأخرى، ويقف المدخل المهني التقليدي المتعارف عليه في التدقيق أمام أسئلة تتعلق بفعاليّته، وبقدرته على جعل المدقق مطمئنًا لعدالة الرأي الذي يبديه في القوائم المالية.

وكون المصارف تمثل عصب الحياة النقدي والمالي في أي بلد في العالم، باعتبارها الوسيط الأساسي في عمليات التجارة الدولية، كان لا بد من إيلاء أهمية أكبر لتدقيق البيانات المالية لهذه المؤسسات، للتأكد مـن أن هذه البيانات أو القوائم تعبر بعدالة وصدق عن الوضع المالي والنقدي الحقيقي للمؤسسات.

إن عملية التدقيق يجب أن تقوم بعملية تصفية للمخاطر التي تتعرض لها المنشآت، لتحديد مـا لـيس لـه علاقة بالقوائم المالية أو ليس له تأثير فيها، ومن ثم تحديد الخطر القائم، الذي له تأثير مادي على جعل القـوائم المالية مضللة.

مشكلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخـاطر الأعمـال فـي القطـاع المصرفي الأردني، استنادًا إلى دراسة تقويمية لواقع ممارسات التدقيق الداخلي المتبعة في قطاع المصارف.

تساؤلات الدراسة:

بهدف تحديد أكثر دقة لمشكلة الدراسة، فإن الموضوع يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

1- هل تستخدم المصارف الأردنية أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال في تدقيق القوائم المالية فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية؟.

2- هل تستخدم المصارف الأردنية أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال في تدقيق القوائم المالية فيما يتعلق بمخاطر العمليات؟.

هل تستخدم المصارف الأردنية أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال في تدقيق القوائم المالية فيما يتعلق بمخاطر المعلومات؟.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- التعريف بأسلوب التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال وأهميته.

2- قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي سيعتمد على أسلوبين من أساليب البحث العلمي المتعارف عليها وهما:

1- **أسلوب الدراسة النظرية:** حيث قام الباحث بمراجعة ما أمكن الوصول إليه من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بهدف الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به.

2- **أسلوب الدراسة الميدانية:** حيث قام الباحث بجمع البيانات من واقع ممارسات مديري التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية من خلال استبانة وزعت على عينة الدارسة.

وقد استخدم الباحث العديد من الإجراءات والأدوات التي يوفرها الإحصاء الوصفي، من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS Ver. 10.0)، حيث استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات عينة الدارسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من مدراء التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية، ونظرًا لأن عدد مديري تدقيق الحسابات في البنوك قليل فإن الباحثان سوف يقومان باعتماد كامل مجتمع الدراسة كعينة.

التعريفات الإجرائية:

المخاطر: هي مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث و/ أو أن النتائج المتوقعة والتي يمكن أن تؤثر بشكل ملموس على أداء المنشأة وتعمل على منع تحقيق المنشأة لأهدافها. (Messier, 2003: 106).

- **مخاطر الأعمال:** هي عبارة عن مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد من الأحداث و/ أو النتائج التي من الممكن أن تحدث تأثيرًا ماديًا وملموسًا على المنشأة، وتنقسم إلى: (Kinney, 2000: 135).
  - مخاطر البيئة الخارجية.
  - مخاطر العمليات.
  - مخاطر المعلومات.
- **مخاطر البيئة الخارجية:** وهي عبارة عن مخاطر ناشئة عن عوامل خارجية (Kinney, op. cit,: 135).
- **مخاطر العمليات:** وهي عبارة عن مخاطر تنشأ عن عدم فاعلية وكفاءة عمليات المشروع (Kinney, op. cit,: 135).
- **مخاطر المعلومات:** وهي مخاطر ناشئة عن عدم توافر معلومات دقيقة وصحيحة تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بالنشاط أو العمل سواءً كانت هذه المعلومات تتعلق بالبيئة الخارجية أو بعمليات المشروع. (Kinney, oP. cit,: 136).

التدقيق المبني على مخاطر الأعمال:

هو منهجية جديدة في التدقيق تعتمد على تقييم المخاطر الداخلية والخارجية في مؤسسات الأعمال بشكل مستمر مع الأخذ بعين الاعتبار أن تحديد هذه المخاطر وإدارة السيطرة عليها هو من مسئولية جميع العاملين في المؤسسات وفي مختلف المستويات للوصول بها إلى مستويات مقبولة وبشكل مستمر أيضا (Bell, et. al. ,1997: 27).

أدبيات الدراسة:

من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، يمكن الإشارة إلى الدراسات التالية:

1- دراسة (Bell, et al., 1997) بعنوان:

Auditing Organizations through a Strategic System

تناولت هذه الدراسة النظريات والاستراتيجيات ذات العلاقة بالتدقيق، وعلى وجه الخصوص التي تعتمد على النظم الاستراتيجية، حيث هدفت إلى: إعطاء نظرة شاملة عن النظريات والاستراتيجية المقترحة والقائمة على

مخاطر الأعمال، وتحليل الاستراتيجية والعمليات اللازمة لتنفيذها باعتبار تلك العمليات مؤشرات ضرورية لمراقبة أداء العمليات الداخلة في تنفيذ أهداف تلك الاستراتيجية والمخاطر التي تواجهها المؤسسة أو الشركة ككل، ومعالجة عملية قياس الأعمال BMP، ومعالجة النظم الاستراتيجية المبنية على مخاطر الأعمال في التدقيق.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن هذا المنهج تجديدي ويوفر وسائل قوية تتجاوب مع أغراض التدقيق الخارجي مثلما تتجاوب مع الأغراض الأعم والأوسع، وأن استراتيجية التدقيق وفق مخاطر الأعمال لا تزال تحتضن النموذج التقليدي في التدقيق بأشكال عدة، وأن أحكام التدقيق القائمة على الأسلوب التقليدي تستند إلى جزئيات غير كافية بحد ذاتها لإصدار أحكام تدقيقية سليمة.

2- دراسة (Lemon, et al., 2000) بعنوان:
Developments in the Audit Methodologies of Large Accounting Firms

تناولت هذه الدراسة منهجيات التدقيق التي تطبق في مؤسسات التدقيق المحاسبي الكبرى في ثلاثة دول متقدمة في مجال تدقيق الحسابات وهي (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمملكة المتحدة) وقد هدفت إلى: توثيق تلك التغيرات والتطورات التي شهدتها أساليب التدقيق في شركات المحاسبة الرئيسة خلال السنوات الأخيرة، ووضع أسس تدقيق يمكن الانطلاق منها بحيث تنعكس فيها الأساليب الجديدة التي تؤكد على تحليل مخاطر الأعمال، والتعرف على الدوافع والضغوط ذات الأثر في الدفع باتجاه التغيير في أساليب التدقيق، وتقديم معلومات تتعلق بتأثير التغيرات في أسلوب التدقيق في طبيعة الإجراءات المستخدمة في مهمات التدقيق Audit Engagements وتحديد مدى تلك الإجراءات، والنظر في التأثيرات المحتملة للتغيرات الحاصلة في أساليب التدقيق التي تستخدمها الشركات الداخلة في العينة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط في الأساليب المستخدمة في البلدان الثلاثة قيد الدراسة، سواء من حيث تصميم أسلوب التدقيق وأسلوب التدقيق نفسه، ووجدت هذه الدراسة أن الشركات في الدول الثلاث تتوافق في الأغراض العامة حين تحاول تلك الشركات استخدام مبادئ التجديد التي شهدتها أساليب التدقيق في السنوات القليلة الماضية، وبالتحديد فيما يتعلق بمخاطر الأعمال، وتم النظر إلى الدراسات في الدول الثلاث في إطار واحد، وقدم التقرير بناءً على ذلك بالإضافة إلى النتائج العامة التي تشترك فيها الدول الثلاث، تقارير خاصة بكل دولة، دون الخوض في النتائج التفصيلية لكل دولة على حدة.

3- دراسة (Humphrey, et., al 2002) بعنوان:
Business Risk Auditing and the Auditing Profession Status, Identity, and Fragmentation

وتناولت هذه الدراسة منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال ووضع مهنة التدقيق في العالم، وقد هدفت إلى: توضيح درجة قبول مؤسسات الأعمال لمنهجية التدقيق المبنية على مخاطر الأعمال، والتعرف على الإجراءات التي استخدمتها المؤسسات للتكيف مع منهج التدقيق المبني على مخاطر الأعمال، ودرجة تنوع واختلاف وجهات

النظر المعبر عنها من المؤسسات تجاه منهج التدقيق المبني على مخاطر الأعمال، وتأثير استخدام هذا المنهج الجديد في التدقيق على المستوى المهني والتنظيمي للمؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن منهجية التدقيق المبنية على مخاطر الأعمال هيمنت بشكل كبير على تفكير القائمين علـــى مؤســـسات الأعمال خلال السنوات الأخيرة، قامت العديد من مؤسسات الأعمال بتنفيذ العديد من الإجراءات على المستوى المفاهيمي والتنظيمي لتسهيل تطبيق هذه المنهجية في التدقيق، قامت مؤسسات الأعمال الكبيرة، بالتكيف بشكل واضح مع متطلبات تطبيق هذه المنهجية الجديدة في التدقيق.

4- دراسة (Ballou & Heitger, 2002) بعنـــوان:
The Impact of Business Risk Auditing on Audit Judgment and Decision Making Research

تناولت العديد من الموضوعات ذات العلاقة بالتدقيق واتخاذ القرار في ظل بيئة التدقيق القائم على مخاطر الأعمال. والتي هدفت إلى قياس تأثير التدقيق القائم على مخاطر الأعمـــال علـــى الحكـــم التـــدقيقي واتخـــاذ القرارات، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: - ضرورة أن يأخذ المدققون والباحثون بعين الاعتبار الكيفية التي يؤثر فيها التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في عمليات التدقيق للمنشآت قيد التدقيق، من خلال إجراء تحليـــل تفصيلي لأعمال هذه المنشأة، وضرورة قيام المدققين والباحثين بفهم شامل لبيئة عملية التدقيق في ظل مـــنهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال المستخدم في المنشأة، بحيث تتضمن تقديم إجابات عن الأسئلة المتعلقة ببيئة التدقيق ذاتها على المستويين الاستراتيجي والعملياتي وتقييم مخاطر الأعمال.

5- دراسة (Ballou and Heitger, 2003) بعنـــوان:
Incorporating the Dynamic Auditing Environment into Judgment and Decision Making Research

وقد تناولت هذه الدراسة التحليلية بيئة عملية التدقيق ودورها في إصدار الأحكام وبحوث اتخاذ القرارات، وقد هدفت إلى: التعرف على التغيرات المحتملة في بيئة التدقيق، والأثر المحتمل للتغيرات في عملية التـــدقيق، والخطوات المعرفية المتعلقة بمهمة إصدار حكم تدقيق معين وكيف يمكن أن تحدد، وتوصلت الدراسة إلى مـــا يلي: على الباحثين في مجال التدقيق أن يأخذوا في الاعتبار هذا الأسلوب في التحليل للوصول إلى فهم أفـــضل للكيفية التي تؤثر فيها أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال Business Risk Auditing (BRA) في الأحكام التدقيقية التقليدية الأخرى، على الباحثين أن يعملوا على تطوير فهم ملائم لبيئة مهمة التدقيق.

كما أن على الباحثين أن يحددوا بدقة الأسئلة المهمة المتصلة ببيئة المهمة التدقيقية المطروحـــة، ومراجعـــة دراسات الحكم التدقيقي واتخاذ القرارات Auditing (JDM) Judgment And Decision Making المتاحة ومقابلتها بالخطوات المعرفية المطلوب تنفيذها.

6- دراسة (Maclullich, 2003) بعنـوان:

Independence in Audit Judgment: Adopting Or Extrapolating "Risk- Based" Audit? An Exploratory Study

تناولت هذه الدراسة قدرة المدققين على ممارستهم لمهامهم وإصدار الأحكام التدقيقية بشكل مستقل وهدفت إلى تبيان كيفية تحقيق الانسجام بين أعمال المدققين الخارجيين والمدققين الداخليين في المنشآت التـي تطبـق منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المدققين الذين يستندون إلى استقراء المخاطر، فإن فقدان استقلاليتهم في العمل يرتبط بمحددات وقيود تطبيق المنهج في المنشآت بينما في حالة المدققين الذين يستندون إلـى المخـاطر كمـنهج متكامل، فإن فقدان استقلاليتهم في العمل يرتبط بعدم القدرة على تقدير مجال إصدار الحكم التدقيقي بحرية.

وأشارت الدراسة كذلك، إلى أن منهج التدقيق القائم على المخاطر يعزز ويقوي من جودة خدمات التدقيق.

7- دراسة (Kotchetova, 2003) بعنـوان:

An Analysis of Client's Strategy Content and Strategy Process: Impact on Risk Assessment and Audit planning

تناولت هذه الدراسة واختبرت أيًا من محتويات التحليل الاستراتيجي أم عمليات التحليل الاستراتيجي يقوم بتحسين فاعلية المدققين في تقييم المخاطر وتقييم المخاطر الناجمة عن البيانات المالية المضللة.

وهدفت إلى دراسة محتويات وعمليات التحليل الاستراتيجي وقياس تأثيرها على تقييم المخـاطر وتخطـيط التدقيق، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يحسن المدققون من دقة تقييم مخاطر أعمال المنشآت مـن خـلال محتويات وعمليات التحليل الاستراتيجي، حيث إنهما يمكنان المدقق من معالجة المعلومات المتعلقة ببيئة المنشآت الداخلية والخارجية، في ظل وجود دقة في تقييم مخاطر البيانات المضللة، فإن التحليل الاستراتيجي يرتبط بوجود أحكام تدقيقية أكثر دقة. وعندما يشارك المدقق في تطبيق محتويات أو عمليات التحليل الاستراتيجي، فإن تقييمـه لمخاطر البيانات المضللة يكون أكثر دقة أيضًا، وعندما يقوم المدقق بإجراء عملية تحليل المنشأة استراتيجية، فإن تقديراته للمخاطر الأساسية يكون دقيقًا على مستوى المنشأة ككل وعلى مستوى العمليات التشغيلية.

8- دراسة (Knechel, 2004)، بعنـوان:

The Business Risk Auditing Origins, Challenges and the Role of Research

تناولت هذه الدراسة التطورات الجذرية التي حدثت خلال العقد الماضي (عقد التـسعينيات) فـي مجـال التدقيق، والتي قادت إلى ممارسات مختلفة عن الممارسات التدقيقية التقليدية، وذلك نتيجة للزيادة السريعة فـي تطور تقنية المعلومات وبالتالي تعميق العولمة.

(Globalization)، إضافة إلى زيادة اهتمام المساهمين والضغوطات التي تعرضت لها مهنة تدقيق الحسابات خلال العقد المذكور، وهدفت هذه الدراسة إلى: تحليل دور القوى والأحداث الضاغطة على مهنة تدقيق الحسابات خلال عقد التسعينيات، ومناقشة التحديات التي تنتظر مدققي الحسابات في المستقبل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: شكلت المنشآت قيد التدقيق إضافة إلى المساهمين والمصداقية أمام المجتمع أهم مصادر الضغوط على مهنة تدقيق الحسابات في عقد التسعينيات، من أبرز التحديات التي تنتظر مدققي الحسابات في المستقبل، اتساع نطاق الموضوعات التي يتناولها التدقيق، إضافة إلى زيادة اهتمام المجتمع بمختلف مؤسساته بنتائج أعمال المدققين.

الإطــار النظـــري:

مفهوم التدقيق القائم على مخاطر الأعمال:

على الرغم من اختلاف طبيعة أعمال المنشآت وتفاوتها، فإن مخاطر الأعمال تتحدد في هذه المنشآت بشكل متشابه إلى حد ما، باعتبار أن الأسباب التي تعمل على منع المنشأة من تحقيق أهدافها متشابهة، وهذه المخاطر تكمن في بيئة الأعمال والعمليات التشغيلية والمراقبة. الأمر الذي يتطلب من المدقق أن يدرك ويتفهم عمل المنشأة، وذلك في إطار أوسع من الموضوعات التقليدية، بمعنى أن على المدقق أن يقوم بعمليات تحليل وتقييم لطبيعة العمليات التشغيلية للمنشأة للوصول إلى استنتاجات واستخلاصات تتعلق بفعالية واستمرارية هذه العمليات التشغيلية وذلك من خلال استخدام العديد من الأساليب والتقنيات (Lemon et. al., 2000: 16 & Power, 2000).

ولفهم طبيعة مخاطر الأعمال بشكل وافٍ، لا بد من تقديم عرض لمفهوم المخاطر بشكل عام، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم:

- قدمت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر التابعة لهيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية (Financial Services Roundtable) تعريفًا للمخاطر على الشكل التالي:

(The Financial Service Roundtable, 1999: 5)

"احتمال حصول الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة أنشطته من جهة، وتحد من قدرة المصرف على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى".

- وقدم معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (Institute of Internal Auditor) تعريفًا للمخاطر كما يلي: (David McNamee, 1998: 7-9).

"هو مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها ويمكن أن يكون الأثر إيجابيًا أو سلبيًا، فإذا كان الأثر سلبيًا، يطلق عليه خطر/ تهديد (Threat/Risk) وإذا كان إيجابيًا يطلق عليه فرص (Opportunities).

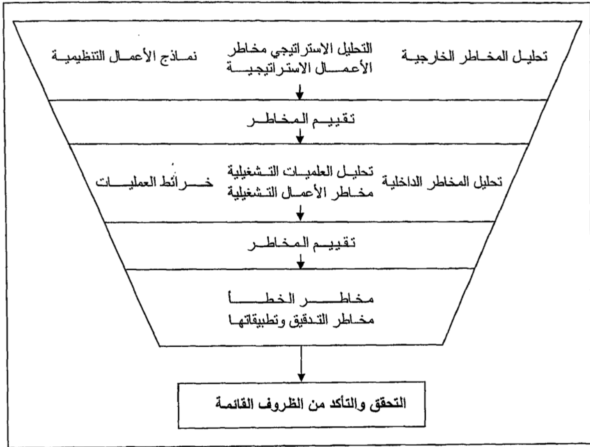
وهناك تعريف آخر قدمه (Bahadur)، يشير إلى أن المخاطر مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد (Uncertainty) حول الأحداث أو النتائج ذات الأثر المادي في أهداف المنشأة. (Gary and Bahdur, 2002).

إن منهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال، تعتمد على القناعة التي تشير إلى أن فعالية التدقيق تزداد من خلال الفهم المتأني لأهداف المؤسسة قيد التدقيق، لأن المخاطر يمكن أن تحول دون أن يتم تحقيق هذه الأهداف يتبع ذلك الأخذ بعين الاعتبار مخاطر الأعمال، حيث إن مناهج التدقيق تقوم بعملية تصفيه لهذه المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على القوائم المالية قيد التدقيق لتقليل أخطاء إعداد القوائم المالية.
(Willoughby & wood, 1993: 42 ،Lev, Zarowin, 1999: 353-385)

تم اقتراح طريقة للتدقيق قائمة على مخاطر الأعمال تدعى (من أعلى إلى أسفل– Top-Down)، تبدأ من عمليات المنشأة وتنتهي إلى القوائم المالية، وتشمل فعالية التدقيق، وخدمات الزبائن والتحكم بشكل أفضل في عمليات المنشأة وملاءمتها مع المتطلبات على المستوى الدولي. ويركز هذا المنهج على توجيه الجهود التدقيقية على النقاط (المناطق) التي تتواجد فيها المخاطر المهمة غير المسيطر عليها. أما الأخطار المهمة غير المكتشفة والمتبقية فيتم تحديدها من خلال الرؤية الشمولية للمنشأة قيد التدقيق، والتي تشمل بناء نموذج ذهني لعمليات المنشأة يغطي مختلف عناصرها، والاستراتيجيات التي يتم تطبيقها لتحقيق أهدافها (Bell et al.,2000: 39 Messier, 2003: 70).

هناك نقطتان مهمتان لهما علاقة بعملية فحص المنشأة وفق التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، تتمثل الأولى في أن على المدققين أن يحددوا ويتفهموا أساليب الرقابة الاستراتيجية الإدارية التي تشمل مختلف الأهداف والخطط الأساسية المستقبلية للمنشأة قيد التدقيق، والعمليات التشغيلية والتحالفات (الائتلافات) مع منشآت أخرى يتم استخدامها لإدارة المخاطر الاستراتيجية المهمة والحرجة. أما النقطة الثانية فتتمثل في أن على المدققين ومن خلال اختيارهم لعمليات الرقابة على المخاطر ضمن العمليات التشغيلية المهمة والحرجة، عليهم أن يقدروا نوع وحجم مخاطر الأعمال المتبقية (التي لم يتم اكتشافها) والتي يمكن أن تؤثر على دقة وعدالة القوائم المالية (Elliott,1994: 77; Knechel, et. al. ,2001: 193).

إن منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال (BRA) وفق نموذج من "الأعلى إلى الأسفل"، (شكل 1)، يتم تطبيقها كما يلي: (Ballou, & Heitgor, 2002: 53; Wright, 1997: 280).



شكل رقم (1)

نموذج منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال

تحليل النتائج:

سيتم في هذا الجزء استعراض النتائج التي تم التوصل إليها من عمليات التحليل الإحصائي، حيث تم توزيع 24 استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع 19، أي أن نسبة الاستجابة بلغت 79.167%.

خصائص عينة الدراسة:

- الجنس:

بلغ عدد المدققين من الذكور (19) مدققاً يشكلون ما نسبته (100%) من مجموع العينة الكلي.

- **التحصيل العلمي:**

بلغ عدد المدققين الذين يحملون شهادة البكالوريوس (13) مدققًا يشكلون ما نسبته (68.4%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد المدققين الذين يحملون شهادة الماجستير (6) مدققين يشكلون ما نسبته (31.6%) من مجموع العينة الكلي.

- **سنوات الخبرة العملية في التدقيق:**

بلغ عدد مدققي الحسابات الذين تقل خبراتهم العملية في التدقيق عن (5) سنوات مدققان يشكلان ما نسبته (10.5%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تتراوح خبراتهم في مجال التدقيق بين (5- أقل من 10) سنوات (8) مدققين يشكلون ما نسبته (42.1%) من مجوع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تتراوح خبراتهم العملية في مجال التدقيق بين (10- أقل من 15) سنة (7) مدققين يشكلون ما نسبته (36.8%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تزيد خبراتهم العملية في مجال التدقيق عن (15) سنة مدققان يشكلان ما نسبته (10.5%) من مجموع العينة الكلي.

- **سنوات الخبرة العملية في التدقيق في المصارف (البنوك):**

بلغ عدد مدققي الحسابات الذين تقل سنوات خبراتهم العملية في التدقيق في المصارف عن (3) سنوات (4) مدققين يشكلون ما نسبته (21.0%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تتراوح خبراتهم في التدقيق في المصارف بين (3-6) سنوات (12) مدققًا يشكلون ما نسبته (63.2%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تزيد سنوات خبراتهم في التدقيق في المصارف عن (6) سنوات (3) مدققين يشكلون ما نسبته (15.8%) من مجموع العينة الكلي.

- **المشاركة في دورات تدريبية تتعلق باستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال:**

بلغ عدد مدققي الحسابات الذين سبق لهم المشاركة في دورات تدريبية تتعلق باستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال (6) مدققين يشكلون ما نسبته (31.6%) من مجموع العينة الكلي، في حين بلغ عدد المدققين الذين لم يسبق لهم المشاركة في مثل هذه الدورات (13) مدققًا يشكلون ما نسبته (68.4%) من مجموع العينة الكلي.

التحليل الوصفي للبيانات:

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة ومجالاتها مرتبة بطريقة تنازلية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المتوسط الحسابي المعياري لفقرات الدراسة بلغ (3) وبذلك فإن الفقرة ذات

المتوسط الحسابي الأقل من (3) تعني عدم تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال، والفقرة ذات المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (3–4.0) تعني تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال بدرجة متوسطة، والفقرة ذات المتوسط الحسابي الأعلى من (4. 0) تعني تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال بدرجة عالية، والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للظروف الخارجية التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	3.74	0.73
11	مؤشرات الاقتصاد الكلي للدولة.	2.95	0.78
13	التغييرات التي تحدث في قطاع التقنيات المصرفية والتي تنعكس على عمليات المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	2.84	0.90
6	تغييرات مفاجئة في السياسات المالية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك) قيد التدقيق.	2.79	0.92
5	حدوث تغييرات مفاجئة في القوانين والأنظمة التي تنظم عمل المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	2.74	1.10
14	درجة المنافسة بين المؤسسات المصرفية العاملة.	2.58	0.90
10	فلسفة الدولة التي توجه مسارها الاقتصادي، والتي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	2.47	0.90
8	نشوء تغييرات مفاجئة في السياسات التجارية، والتي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	2.16	0.76
9	تأثير الاتفاقيات الدولية والإقليمية التي تبرمها الحكومة في سير عمليات المصرف (البنك).	1.89	0.88
4	حدوث حروب ونزاعات يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك).	1.84	1.26
12	التغيرات التي يمكن أن تحدث في حاجات ورغبات عملاء (زبائن) المصرف (البنك).	1.63	0.83
15	درجة قوة وتأثير النقابات والتي يمكن أن تؤثر في سير العلميات المصرفية.	1.26	0.87
3	نشوب نزاعات سياسية مع الدول الأخرى التي ترتبط مع المصرف (البنك) قيد التدقيق بعلاقات اقتصادية.	0.95	0.91
2	اضطرابات أمنية يمكن أن تؤثر في إهمال المصرف (البنك).	0.84	1.26
16	التغييرات الثقافية نحو الخدمات المصرفية	0.84	0.83
1	حدوث كوارث طبيعية، يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	0.68	1.00
	الدرجة الكلية	**2.01**	**0.54**

يتضح من الجدول (1) الذي يمثل الظروف الخارجية التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق أن الفقرة رقم (7) التي تنص على (حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك) قد حازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (3.74) بانحراف معياري (0.73) وبذلك فإن المدقق يأخذ بعين الاعتبار حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية التي يمكن أن تؤثر على سير عمليات المصرف (البنك) عند إجراء عملية التدقيق، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (حدوث كوارث طبيعية، يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله) على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (0.68) بانحراف معياري (1.00).

وبذلك فإن المدقق لا يأخذ بعين الاعتبار حدوث الكوارث الطبيعية التي يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف الذي يتم تدقيق أعماله عند إجراء عملية التدقيق، وحازت الدرجة الكلية على متوسط حسابي (2.01) بانحراف معياري (0.54)، الأمر الذي يشير إلى أن المدققين الداخليين لا يستخدمون أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية، وهذا يجيب على التساؤل الأول لهذه الدراسة.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعمليات التشغيلية التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	مستوى الديون المعدومة والتي لا يتمكن المصرف من استردادها.	4.33	0.59
8	التغيرات المفاجئة في أسعار العملات الأجنبية.	4.00	1.03
1	حدوث تغييرات مفاجئة في موارد المصرف (البنك)، يمكن أن يؤثر في سير عملياته.	3.58	0.96
6	التغيرات في جودة بعض الموارد التي تعتمد عليها في تسيير عملياتها التشغيلية.	1.94	0.73
2	التعرض لحوادث غير قانونية (سرقة، سطو، اختلاس).	1.32	1.25
14	عملية تنفيذ التدقيق الداخلي تقوم على أساس المخاطر.	1.28	1.36
5	التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تحدث في درجة رضا وولاء العملاء (زبائن المصرف).	1.22	1.06
12	شمول خطة إدارة عملية التدقيق الداخلي المطبقة في المصرف (البنك) على مفهوم المخاطر.	1.22	1.35
13	تتضمن عملية تخطيط التدقيق الداخلي في المصرف المنوي تدقيقه مفهوم المخاطر.	1.17	1.29
4	التغييرات المفاجئة في سمعة المصرف (البنك).	1.16	1.46
9	التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تصيب معنويات العاملين في المصرف (البنك) قيد التدقيق.	1.00	0.91
3	فقدان المصرف للكفاءات البشرية المتميزة.	0.95	0.71
11	السلوكيات غير القانونية من قبل العاملين أو الإدارة.	0.94	1.63
10	السلوكيات غير الأخلاقية من قبل العاملين أو الإدارة.	0.72	1.45
	الدرجة الكلية	**1.76**	**0.88**

يتضح من الجدول (2) الذي يمثل العمليات التشغيلية التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجـراء عمليـة التدقيق أن الفقرة رقم (7) التي تنص على (مستوى الديون المعدومة والتي لا يتمكن المصرف من اسـتردادها) قـد حازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (4.33) بانحراف معياري (0.59) وبذلك فإن المدقق يأخذ بعـين الاعتبار مستوى الديون المعدومة والتي لا يتمكن المصرف من استردادها عند إجراء عمليـة التـدقيق، فـي حـين حازت الفقرة رقم (10) والتي تنص على (السلوكيات غير الأخلاقية من قبل العاملين أو الإدارة) حازت على أدنـى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (0.72) بانحراف معياري (1.45)، وحازت الدرجة الكلية علـى متوسـط حـسابي (1.76) بانحراف معياري (0.88). الأمر الذي يشير إلى أن المدققين الداخليين لا يستخدمون أساليب التدقيق القائمـة على مخاطر الأعمال فيما يتعلق بمخاطر العمليات، وهذه هي الإجابة على التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقضايا المتعلقة بالمعلومات التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق

الرقم	نـص الفقـرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات.	4.26	0.65
2	درجة مصداقية البيانات المتعلقة بأعمال المصرف (البنك).	4.26	0.73
6	فاعلية نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في تسيير عمليات المصرف (البنك).	3.95	0.52
5	درجة فاعلية نظم الاتصال المستخدمة لتسيير عمليات المصرف (البنك).	3.95	0.62
4	درجة فاعلية نظم الاتصال المستخدمة لتسيير عمليات المصرف (البنك).	3.89	0.57
1	اطلاع الموظفين غير المصرح لهم على معلومات محددة.	3.89	0.74
	الدرجـة الكليـة	**4.04**	**0.31**

يتضح من الجدول (3) الذي يمثل القضايا المتعلقة بالمعلومات التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عنـد إجراء عملية التدقيق، أن الفقرة رقم (3) التي تنص على (درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخـاذ القـرارات) قـد حازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (4.26) بانحراف معياري (0.65) وبذلك فإن المدقق يأخذ بعـين الاعتبار درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات عند إجراء عملية التدقيق، في حين حازت الفقـرة رقـم (1) والتي تنص على (اطلاع الموظفين غير المصرح لهم على معلومات محددة) حازت على أدنى قيمـة للمتوسـط الحسابي مقدارها (3.89) بانحراف معياري (0.74) وبذلك فإن المدقق يأخذ بعين الاعتبار اطلاع المـوظفين غيـر المصرح لهم على معلومات محددة عند إجراء عملية التدقيق، وحازت الدرجة الكلية على متوسـط حـسابي (4.04) بانحراف معياري (0.31). الأمر الذي يشير إلى أن المدققين الداخليين يستخدمون أساليب التـدقيق الـداخلي القـائم على مخاطر الأعمال فيما يتعلق بمخاطر المعلومات والذي يجيب بدوره عن التساؤل الثالث في هذه الدراسة.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام المدققين الداخليين

في القطاع المصرفي الأردني للتدقيق القائم على مخاطر الأعمال

النـــوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الظـروف الخارجيـة	2.01	0.54
العمليـات التـشغيلية	1.76	0.88
المعلومـــــات	4.04	0.31
الدرجة الكلية	**2.27**	**0.58**

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق المدققين الداخليين لمنهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال في المصارف (البنوك) الأردنية بلغت (2.27) الأمر الذي يـشير إلـى أن المـصارف الأردنية لا تستخدم منهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال.

ضرورة استخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في المصارف (البنوك) الأردنية:

جدول (5)

توزيع العينة حسب ضرورة استخدام المدققين الداخليين

في القطاع المصرفي الأردني للتدقيق القائم على مخاطر الأعمال

النوع ضرورة استخدام المدققين الداخليين في القطاع المصرفي الأردني للتدقيق القائم على مخاطر الأعمال	العدد	النسبة المئوية
نـعـــم	18	7.94
لا	1	3.5
المجمـــوع	**19**	**100**

يبين الجدول رقم (5) أن (94.7%) من المدققين يؤيدون استخدام هـذه المنهجيـة فـي التـدقيق علـى المصارف (البنوك) الأردنية في حين أن (5.3%) لا يؤيدون استخدامها، وهذا يعكس رغبة الغالبيـة الـساحقة من المدققين الداخليين في تطبيق هذا الأسلوب.

النتائج والتوصيات:

توصل الباحثان في ختام هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن مفهوم التدقيق التقليدي لم يعد كافيًا لتلبية حاجات منشآت الأعمال بشكل عام والمنشآت المصرفية بشكل خاص، في ظل تشابك وتعقد بيئة منشآت الأعمال، الأمر الذي يتطلب من مدققي الحسابات تطوير المناهج المستخدمة في عملية التدقيق، وما التدقيق القائم على مخاطر الأعمال إلا أحد أبرز هذه المناهج التدقيقية الحديثة.

2- أن منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، يعتبر من المناهج الحديثة التي تستخدم في العديد من دول العالم المتقدم خاصة في السنوات الأخيرة بعد انهيار العديد من الشركات الدولية الكبرى، حيث إنه منهج يتضمن تحليل بيئة الأعمال الخارجية والداخلية للمنشأة إضافة إلى نظم المعلومات التي تنظم عمل هذه المنشآت بهدف تحديد المخاطر التي يمكن لها أن تؤثر على هذه المنشآت من حيث عدم قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم تحديد درجة تأثير هذه المخاطر.

3- لا يستخدم مدققو الحسابات الداخليون منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق في المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية.

4- لا يستخدم مدققو الحسابات الداخليون منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق في المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر العمليات التشغيلية.

5- يستخدم مدققو الحسابات الداخليون منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق في المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر المعلومات.

6- ضعف الخبرات العملية للعاملين في التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية.

7- غالبية العاملين في التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية، يؤيدون استخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

8- على الرغم من اقتناع مدققي الحسابات الداخليين في المصارف الأردنية بضرورة تطبيق التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، إلا أن درجة تطبيقه كانت ضعيفة.

9- أن مفهوم التدقيق بمضامينه التقليدية، لا يمكنه تغطية المخاطر التي يمكن أن تؤثر في أداء المنشآت، وبالتالي تقاريرها المالية.

10- أن مفهوم التدقيق بعناصره التقليدية، لم يعطِ اهتمامًا كبيرًا للتغيرات غير المالية التي تحدث داخل المنشأة.

11- هناك تداخل بين التدقيق الداخلي والتدقيق القائم على مخاطر الأعمال، حيث إن التدقيق القائم على مخاطر الأعمال يتضمن مخاطر العمليات التشغيلية بمختلف أنواعها.

12- أن منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، لا تعتبر بديلاً لمناهج التدقيق الأخرى، بل هي مكملة لها.

ويوصي الباحثان في نهاية هذه الدراسة بما يلي:

1- ضرورة توجه المدققين الداخليين في المصارف الأردنية نحو تطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر.

2- عقد دورات تدريبية لمدققي الحسابات الداخليين في المصارف الأردنية، بهدف تطوير مهاراتهم في استخدام منهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال.

3- قيام الجامعات الرسمية والخاصة ومعاهد التدريب، بعقد دورات تدريبية تناقش مفهوم التدقيق المبني على مخاطر الأعمال وتطوير محتويات المساقات الجامعية، بحيث تستوعب هذا المنهج الجديد.

4- قيام البنك المركزي الأردني بإلزام المصارف الأردنية بتبني أسلوب التدقيق المبني على مخاطر الأعمال في عملية التدقيق الداخلي، حيث إن متطلبات لجنة بازل 2 والتي ستطبق مع أواخر عام 2006 تأخذ بعين الاعتبار مخاطر التشغيل ومخاطر السوق لاحتساب معدلات كفاية رأس المال في المصارف، إضافة لإعطاءه صورة حقيقة عن حال المصرف قيد التدقيق.

5- ضرورة قيام المصارف الأردنية بتأهيل المدققين العاملين لديها، من أجل تطبيق منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال على هذه المصارف، من خلال إشراكهم في دورات تدريبية خاصة بهذا الموضوع.

6- ضرورة قيام جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، بالاهتمام بهذا المنهج في التدقيق من خلال تنظيم دورات تدريبية وندوات لتأهيل المدققين على تطبيقه.

إجراء دراسات وأبحاث أخرى تشمل قطاعات اقتصادية أخرى (صناعية، خدمات، تأمين) لقياس درجة تطبيق التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

المراجـــع

- David, McNamee. N. 1998. ***Business Risk Assessment.*** IIA, USA.
- The Financial Services Roundtable. 1999. ***Building Principle in Risk Management for U. S. Commercial Bank.*** Report of the Subcommittee and Working Group on Risk Management Principles, P. 5.
- Gary, T .2002. "Risk-Based Internal Auditing". **http: // www. interop. com.**
- Ballou, B. and D. Heitger. 2003. "Incorporating the Dynamic Auditing Environment into Judgment and Decision Making Research". **http: //www. business. auburn. edu.**
- Ballou, B. and D. Heitger. 2002. "The Impact of Business Risk Auditing on Audit Judgment and Decision Making Research". **http: // www. business. aurburn. edu.**
- Bell, T.; F. Marrs; I. Solomon; and H. Thomas. 1997. ***Auditing Organizations Through Strategic-System.*** P. 1.
- Elliott , R. 1994. The Future of Audits. ***Journal of Accountancy.*** No. 168. PP. 74-82.
- Humphrey, C.; J. Jones.; R. Khalifa and K. Robson. 2002. "Business Risk Auditing and the Auditing Profession Status, Identity, and Fragmentation". **http: //www. idpm. man. ac. uk/ crc/ donloads/ chumphrey. pdf.**
- Kinney, R. 2000. ***Information Quality Assurance and Internal Control for Management Decisions.*** Boston: Irwin McGraw- Hill.
- Knechel, R. 2004. "The Business Risk Audit: Origins, Challenges and the Role of Research", University of Florida. **http: //www. lse. ac. uk/collections.**
- Knechel, W. 2001. ***Auditing and Risk.*** 2nd ed. Cincinnati, South Western Collage Publishing.
- Kotchetova, N. 2003. "An Analysis of Client's Strategy Content and Strategy Process: Impact on Risk Assessment and Audit planning", available: **http: //www. lib. uwaterloo. ca/ locations/ umd. html.**
- Lemon, W.; K. Tatum; and S. Turley. 2000. Developments in the Audit Methodologies of large Accounting Firms, ABG Professional Information, UK. **http: //www. hermescat. lib. cbs. dk.**
- Lev, B. and P. Zarowin. 1999. The Boundaries of Financial Reporting and how to External them, ***Journal of Accounting Research.*** NO. 37 (Autumn) PP. 353-385.
- Maclullich, k. 2003. "Independence in Audit Judgment: Adopting or Extrapolating-Risk Based-Audit? An Exploratory Study". **www. sml. hw. ac. uk/discussion/DP 2003. Pdf.**
- Messier, W. 2003. ***Auditing and Assurance Services: A Systematic Approach,*** 3rd ed., Boston: Irwin McGraw- Hill.
- Power, M. 2000. ***The Auditing Implosion: Regulating Risk from the Inside.*** London: ICAEW.
- Willoughby, T.; E. Wood; and G. Mackinnon. 1993. The Effect of Prior Knowledge on an Immediate and Deleted Associative Learning Tasks Following Elaboration-Interrogation Contemporary, ***Educational Physiology.*** No. 18, PP. 36-46.
- Wright, A. and S. Wright. 1997. The Effect of Industry Experience on Hypothec is Generation and Audit Planning Decisions. ***Behavioral Research in Accounting.*** No. 9, PP. 273-294.

ملحـق (1)

استبانـــة

هذه الاستبانة جزء من دراسة تسعى إلى التعريف بأسلوب التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال وقياس مدى تطبيـق هذا الأسلوب في التدقيق على القطاع المصرفي الأردني، آملاً منكم المساهمة في إنجازها من خلال تقديم إجابات وآراء دقيقة على ما تتضمنها من أسئلة واستفسارات. **الباحثـــان.**

أولاً– الأسئلة الشخصية:

1– الجنـس:

☐ ذكـر ☐ أنثـى.

2– التحصيل العلمي:

☐ دبلـوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه.

3– سنوات الخبرة العملية في التدقيق ....

4– سنوات الخبرة العملية في التدقيق في المصارف (البنوك) ....

الرجاء وضع درجة تطبيق مضمون الفقرة في الجزء المخصص لها على أن تنحصر ما بين الرقم (1) والرقم (5) بحيـث يشير الرقم (1) إلى عدم تطبيق مضمون الفقرة والرقم (5) إلى أن الفقرة تطبق بشكل تفصيلي وكامل، وباقي الأرقام والمتمثلة في (2، 3، 4) هي عبارة عن درجات تطبيق مضمون الفقرة.

ثانيًا– الظروف الخارجية:

يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار الظروف الخارجية عند إجراء عملية التدقيق، والتي تشمل ما يلي:

نـــــص الفقـــــــرة	درجـــة تطبيقهـا
1- حدوث كوارث طبيعية، يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	
2- اضطرابات أمنية يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك).	
3- نشوب نزاعات سياسية مع الدول الأخرى التي ترتبط مع المصرف (البنك) قيد التدقيق بعلاقات اقتصادية.	
4- حدوث حروب ونزاعات يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك).	
5- حدوث تغييرات مفاجئة في القوانين والأنظمة التي تنظم عمل المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	
6- تغييرات مفاجئة في السياسات المالية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك) قيد التدقيق.	
7- حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	
8- نشوء تغييرات مفاجئة في السياسات التجارية، والتي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	
9- تأثير الاتفاقيات الدولية والإقليمية التي تبرمها الحكومة على سير عمليات المصرف (البنك).	
10- فلسفة الدولة التي توجه مسارها الاقتصادي، التي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	
11- مؤشرات الاقتصاد الكلي للدولة.	
12- التغييرات التي يمكن أن تحدث في حاجات ورغبات عملاء (زبائن) المصرف (البنك).	
13- التغييرات التي تحدث في قطاع التقنيات المصرفية والتي تنعكس على عمليات المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	
14- درجة المنافسة بين المؤسسات المصرفية العاملة.	
15- درجة قوة وتأثير النقابات والتي يمكن أن تؤثر في سير العمليات المصرفية.	
16- التغييرات الثقافية نحو الخدمات المصرفية.	

ثالثًا- العمليات التشغيلية:

يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار العمليات التشغيلية عند إجراء عملية التدقيق والتي تتمثل فيما يلي:

نـــــص الفقـــــرة	درجة تطبيقها
1- حدوث تغييرات مفاجئة في موارد المصرف (البنك)، يمكن أن تؤثر في سير عملياته.	
2- التعرض لحوادث غير قانونية (سرقة، سطو، اختلاس).	
3- فقدان المصرف للكفاءات البشرية المتميزة.	
4- التغيرات المفاجئة في سمعة المصرف (البنك).	
5- التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تحدث في درجة رضا وولاء العملاء (زبائن المصرف).	
6- التغيرات في جودة بعض الموارد التي تعتمد عليها في تسيير عملياتها التشغيلية.	
7- مستوى الديون المعدومة والتي لا يتمكن المصرف من استردادها.	
8- التغيرات المفاجئة في أسعار العملات الأجنبية.	
9- التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تصيب معنويات العاملين في المصرف (البنك) قيد التدقيق.	
10- السلوكيات غير الأخلاقية من قبل العاملين أو الإدارة.	
11- السلوكيات غير القانونية من قبل العاملين أو الإدارة.	
12- شمول خطة إدارة عملية التدقيق الداخلي المطبقة في المصرف (البنك) على مفهوم المخاطر.	
13- تتضمن عملية تخطيط التدقيق الداخلي في المصرف المنوي تدقيقه مفهوم المخاطر.	
14- عملية تنفيذ التدقيق الداخلي تقوم على أساس المخاطر.	

رابعًا- المعلومـــات:

هل يأخذ المدقق الداخلي القضايا المتعلقة بالمعلومات بعين الاعتبار عند قيامه بعملية التدقيق من خلال الآتي:

نـــــص الفقـــــرة	درجة تطبيقها
1- اطلاع الموظفين غير المصرح لهم على معلومات محددة.	
2- درجة مصداقية البيانات المتعلقة بأعمال المصرف (البنك).	
3- درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات.	
4- درجة فاعلية نظم الاتصال المستخدمة لتسيير عمليات المصرف (البنك).	
5- درجة فاعلية أساليب الوقاية والسلامة العامة مع أمن البيانات.	
6- فاعلية نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في تسيير عمليات المصرف (البنك).	

خامسًا- أسئلة عامة تتعلق بالتدقيق القائم على مخاطر الأعمال:

1- هل سبق أن شاركت في دورات تدريبية تتعلق باستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال؟

☐ نـعـــم ☐ لا

2- هل ترى ضرورة لاستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في المصرف (البنوك) الأردنية؟.

☐ نـعـــم ☐ لا

سادسًا- أية توصيات أو مقترحات إضافية؟

....

ملاحظـة:

إذا كان الفراغ لا يكفي يرجى إضافة ورقة خارجية.

Measuring the Implementation of Internal Auditing Based on Business Risk Audit In Jordanian Banking Sector

Dr. Ehab Nazmy
Assistant Professor
Zarqa Private University
Jordan

Dr. Mahmoud Al-Jabali
Assistant Professor
Jarash Private University
Jordan

Abstract

The study aims at Measuring the Implementation of Internal Auditing Based on Business Risk Audit in Jordanian Banking Sector.

The study sample comprehends all managers of internal auditing at Jordan banks. The data was analyzed by (SPSS) package.

The study concludes that the traditional auditing concept is not enough to meet the business firms needs especially the banking sectors. It is concludes also that the Business Risk Auditing methodology which is used in developed countries is suitable to these firms.

Also the business risk auditing method is not used in the Jordan banks about external environment and operational processes, whereas used in information risks.

The study recommended that it is necessary to apply business risk audit method in Jordan banks. And conduct training courses for internal auditors in order to develop their skills to use business risk auditing method.

ملخصات الرسائل الجامعية

منهج لتفسير سياسات توزيع الأرباح: دراســـة تطبيقيـــة*

هيام حسن وهبة السيد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

ملخص أطروحة الدكتوراه:

أولاً- فكرة الدراسة ومبرراتها وأهميتها:

يعد تأثير سياسات توزيعات الأرباح بالمنظمات على أسعار أسهمها في السوق المالي قضية بالغة الأهمية بالنسبة لجميع المستثمرين والمنظمات العاملة في السوق المالي. والتي أثارت العديد من التساؤلات مثل هل لسياسة التوزيعات التي تتبعها المنظمات أثر على أسعار أسهمها؟ وهل هناك سياسة توزيعات مثلى تؤدى إلى تعظيم الثروة الحالية للملاك؟ وفى ظل أي من المتغيرات تضع المنظمات سياسة التوزيعات المناسبة لها؟

رغم تناول عديد من الدراسات على المستوى النظري والعملي هذه التساؤلات، إلا أنه لا توجد نتيجة محددة تم التوصل إليها في الدراسات السابقة، الأمر الذي جعل سياسات توزيع الأرباح تعد واحدة من أهم القضايا الجدلية في علم التمويل والتي لم يتم تفسيرها بصورة متكاملة حتى الآن. ويزداد الأمر صعوبة عند النظر إلى سياسات توزيع الأرباح في مصر كسوق من الأسواق المالية الناشئة، فحتى الآن لا نستطيع أن نحدد ما هي النظرية المفسرة لسلوك المنظمات في توزيعها لأرباحها، وما هو السلوك الاستثماري الأمثل للمستثمرين المرتبط بتفسير وتقييم و اختيار الاستثمار الأمثل.

وباستقراء وتحليل الدراسات السابقة أمكن إرجاع ذلك إلى سببين. أولهما معالجة سياسات توزيع الأرباح بصورة جزئية (على أنها إما قرار دفع توزيعات، أو نسبة التوزيعات، أو التغيرات التي تحدث في التوزيعات). ثانيهما اعتماد الدراسات السابقة في اختبارها لسياسة التوزيعات على افتراض ثبات وتجانس خصائص المنظمات محل الدراسة.

ومن ثم فإن الإضافة الأساسية للأطروحة الحالية تتمثل في كونها الدراسة الأولى على المستوى النظري والعملي التي تقترح استخدام نموذج دورة حياة المنظمة في تفسير سياسات توزيعات الأرباح بالمنظمات بمفهومها الشامل (سياسة متكاملة تنطوي على قرار دفع التوزيعات ونسبة التوزيعات والتغيرات في التوزيعات) سمع الاختبار العملي للمنهج المقترح بغرض الوصول إلى نتائج وتوصيات ذات فائدة عند تطبيقها بالمنظمات العربية والتي من شأنها رفع كفاءة أسواق المال العربية.

* رسالة دكتوراه من قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس – جمهورية مصر العربية، أجيزت في يناير 2006.

ثانياً- منهجية الدراسة:

1- اختبار مدى صحة افتراض نظرية عدم تأثير سياسات توزيع الأرباح Dividend Irrelevant Theory على أسعار الأسهم في السوق المالي المصري. حيث عدم سلامة ذلك الافتراض يعني إمكانية استنتاج وجود تأثير لسياسات توزيع الأرباح على قيمة المنظمة. لذلك في الخطوة التالية قدمت الباحثة المنهج المقترح لتفسير سياسات توزيع الأرباح بمفهومها الشامل في ظل نموذج دورة حياة المنظمة.

2- تمثل مجتمع البحث في شركات الاكتتاب العام المسجلة في بورصة الأوراق المالية المصرية. حيث أمكن تحديد عينة البحث في 93 شركة والتي تتوافر عنها بيانات توزيعات الأرباح والبيانات اللازمة لاختبار النموذج المقترح.

3- بهدف التوصل إلى المتغير الذي يعكس مراحل دورة حياة المنظمة اتبعت الباحثة المنهجية التالية:

- تم الاعتماد على أسلوب تحليل المجموعة Cluster Analysis كأسلوب شائع الاستخدام في الدراسات السابقة والتي هدفت إلى استخدام نموذج دورة حياة المنظمة في تفسير العديد السياسات المالية والإدارية. على أن يتم بعد ذلك التأكد من مدى صلاحية التصنيف المستخدم من خلال اختبار قدرة التصنيف على التمييز ليس فقط بين الأبعاد المستخدمة في التصنيف بل أيضاً العديد من الأبعاد الأخرى غير المستخدمة في تصنيف المنظمات.

- من خلال تحليل الدراسات السابقة حددت الباحثة مجموعة المتغيرات الداخلة في التحليل وطريقة قياسها. كما تم تحديد مقياس التشابه Similarity Measure الذي اعتمدت عليه الباحثة في تكوين المجموعات المتشابهة والذي يعكس درجة التقارب بين خصائص المجموعة الواحدة ومدى اختلاف كل مجموعة عن الأخرى.

- لتعدد المراحل المقترحة لتقسيم دورة حياة المنظمة في الدراسات السابقة تم استخدام أسلوب التحليل الهرمي Hierarchical Analysis بطريقة Ward's Method لاستكشاف العدد المناسب الذي يجب أن يتم تقسيم عينة الدراسة إليه. ثم قامت الباحثة بعد ذلك بإجراء تحليل غير هرمي Non-Hierarchical Analysis مستخدمة متغيرات الدراسة لتقسيم مفردات العينة وفقاً لمراحل دورة حياة المنظمة.

- لاختبار مدى صلاحية التصنيف أجرت الباحثة تحليل تباين Analysis of Variance (ANOVA) بين عدد المراحل الناتجة والمتغيرات المستخدمة وغير المستخدمة في التصنيف. كما تم إجراء تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) بين التصنيف الناتج و جميع المتغيرات التابعة المستخدمة في التصنيف معاً.

4- بعد التأكد من صلاحية التصنيف الذي قدمته الباحثة، تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

- تم استخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد بطريقة المربعات الصغرى Ordinary Least Square (OLS) لتقدير أثر السياسات المختلفة لتوزيعات الأرباح على أسعار الأسهم في السوق المالي، و أيضاً لاختبار محددات نسبة التوزيعات.

- تم التأكد من سلامة تقديرات نماذج الانحدار الخطى ومدى توافر الافتراضات الخاصة بها والمتمثلة في عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج Multicollinearity، تساوى تباين الخطأ Homoscedasticity، توزيع الخطأ طبيعياً Normality of Residuals وعدم وجود ارتباط ذات بين البواقي Autocorrelation.

- تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الأقل حساسية Robust Regression والذي يعتمد على أسلوب الجوازية الكبرى Maximum Likelihood لتقدير معلمات النموذج من خلال تعظيم الدالة الاحتمالية وتدنية مجموع الأخطاء المطلقة.

- تم استخدام نموذج الانحدار اللوغاريتمي Logit Model لاختبار كل من محددات قرار دفع التوزيعات ومحددات التغير في سياسة التوزيعات مع إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لاختبار أخطاء توصيف وجودة توفيق النموذج. حيث تم استخدم اختبار الربط Link Test للتأكد من سلامة توصيف النموذج. بعد ذلك تم اختبار جودة توفيق النموذج أو حسن المطابقة من خلال إجراء اختبار الاحتمالية كاتربيع Likelihood Chi-square (LR Chi2)، اختباري Pearson Goodness-of-fit، واختبار Hosmer & Lemeshow Goodness-of-fit.

- كما تم اختبار طبيعة العلاقة بين كل من سياسات توزيعات الأرباح ونسبة اعتماد المنظمة على الديون باستخدام نموذج الانحدار المتعدد بطريقة المربعات الصغرى، نموذج الانحدار باستخدام تقديرات Prais-Winston AR (1) Errors، ونموذج الانحدار باستخدام تقديرات Newey-West Standard Errors.

ثالثاً- أهم نتائج الدراسة:

1- فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة وسياسات توزيع الأرباح أكدت النتائج على وجود ارتباط معنوي قوي بين توقيت اتخاذ المنظمة لقرار دفع التوزيعات ووصولها إلى مرحلة النضج من مراحل دورة حياتها نظراً لتميز المنظمات في تلك المرحلة بتحقيق معدلات ربحية مرتفعة مستقرة نسبياً. وفى ظل انخفاض الفرص الاستثمارية المربحة في هذه المرحلة وتأثير مشاكل الوكالة الناتجة من زيادة التدفقات

النقدية الحرة، فإن إدارة المنظمة غالباً ما تتخذ قرارها بدفع توزيعات بهدف الحد من تأثير مشاكل الوكالة والإعلان عن مدى قوة المركز المالي للمنظمة في الحفاظ على هذه التوزيعات بصورة مستقرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين مرحلتي النضج واستعادة النشاط ونسبة التوزيعات.

2- أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن نسبة التوزيعات التي تقررها إدارة المنظمة تتحدد وفقاً لمرحلة دورة حياة المنظمة ودرجة الربحية ودرجة الفائض أو العجز المالي ومجموعة الفرص الاستثمارية المتوقعة ونسبة ملكية الإدارة. فكلما زادت كل من درجة ربحية المنظمة ودرجة الفائض المالي وانخفضت مجموعة الفرص الاستثمارية المتاحة ونسبة ملكية إدارة المنظمة، وكانت المنظمة في مرحلة النضج، كلما أدى ذلك إلى اتباع المنظمة لسياسة دفع توزيعات مرتفعة والعكس صحيح وبما يتفق مع افتراضات نظرية الوكالة في تفسير سياسات توزيع الأرباح. فزيادة نسبة ملكية إدارة المنظمة تؤدي إلى تقارب المصالح بين كل من الملاك والإدارة، وبالتالي انخفاض اعتماد إدارة المنظمة على التوزيعات كأداة رقابية لخفض مشاكل الوكالة بين الملاك والإدارة.

3- أكدت نتائج الدراسة على أن التغيرات غير المتوقعة في التوزيعات، واتخاذ المنظمة قراراً بدفع توزيعات كان لهما تأثير سلبي معنوي على أسعار الأسهم في السوق المالي. كما كان لقيام المنظمة بعمل تغييرات إيجابية أو سلبية في سياسة التوزيعات أثراً سلبياً ومعنوياً على أسعار الأسهم. في حين كان هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً للتوزيعات النقدية للسهم. وقد أرجعت الباحثة تلك النتائج إلى عدم توافر الرشد والوعي المالي لدى المستثمرين المتعاملين في بورصة الأوراق المالية المصرية بالإضافة إلى عدم توافر درجة من الشفافية لدى المنظمات التي تمد المستثمرين والعاملين في السوق المالي بالمعلومات المناسبة واللازمة لتقييم أداء المنظمات.

4- توصلت الدراسة إلى أن العوامل المحددة لاتخاذ المنظمة قرارات بتغيير سياسة التوزيعات تتمثل في زيادة درجة الربحية وانخفاض درجة المخاطرة بالإضافة إلى انتقال المنظمة إلى مرحلة النضج. فكلما زادت درجة الربحية وانخفضت درجة المخاطرة وفي ظل زيادة اعتماد المنظمة على التمويل بالديون لتمويل الفرص الاستثمارية المتاحة وانتقال المنظمة إلى مرحلة النضج والتي تتصف بالثبات النسبي والاستقرار، زاد احتمال اتخاذ المنظمة قرارات ترتبط بالتغيرات الإيجابية في سياسة التوزيعات.

5- أثبتت نتائج الدراسة أيضاً وجود تأثير سلبي معنوي لكل من نسبة التوزيعات والتغير في سياسة التوزيعات على نسبة الديون، بينما لم يكن هناك تأثيراً معنوياً لقرار دفع التوزيعات على نسبة الديون. كما أكدت النتائج على أن المتغيرات الأخرى الأكثر تأثيراً على نسبة الديون تتمثل في نسبة ملكية الإدارة ونسبة ملكية المستثمرين الأفراد ونسبة الملكية الدولية ودرجة ربحية المنظمة وتباين عائد السهم والفرص الاستثمارية المتاحة للمنظمة.

6- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أي تأثير سلبي معنوي للأنماط المختلفة للملكية والمتمثلة في ملكية المستثمرين الأفراد والشركات القابضة والمؤسسات على سياسات توزيعات الأرباح بمفهومها المتكامل. ويؤكد هذا على أن إدارة المنظمة لا تأخذ في اعتبارها نوع المستثمرين الملاك أو تفضيلاتهم عند اتخاذها لسياسة التوزيعات المناسبة.

رابعاً- أهم التوصيات العلمية فيما يتعلق بتطوير حقل المعرفة:

1- توصي الباحثة بضرورة قيام البحوث العلمية المستقبلية بدراسة وتحليل دور التكاليف الكلية للوكالة في تحديد سياسة التوزيعات التي تتبناها المنظمة. حيث اعتمدت الدراسات الحالية على اختبار دور نظرية الوكالة في تفسير سياسة التوزيعات إما في إطار مشاكل الوكالة بين إدارة المنظمة والملاك أو في إطار مشاكل الوكالة بين الملاك والمقرضين، وذلك على خلاف ما هو قائم في الواقع العملي والذي تواجه فيه المنظمة كل من النوعين معاً مما يؤثر بدوره على سياسة التوزيعات المثلى للمنظمة. وتبدو أهمية ذلك على وجه خاص في ظل اتسام سوق المال المصري بالعديد الخصائص مثل زيادة درجة عدم تماثل المعلومات وانخفاض درجة الشفافية وانفصال الملكية عن الإدارة، والتي من شأنها جميعاً أن تؤدي إلى احتمال عدم تماثل دالة الهدف بين المستثمرين والإدارة وزيادة اعتماد المنظمات على الديون في هيكلها التمويلي، وبالتالي تعرض المنظمات للنوعين من مشاكل الوكالة معاً.

2- توصي الباحثة أيضاً بضرورة التأكيد على أن أية نصيحة مقدمة إلى إدارة المنظمة بشأن السياسات المثلى لتوزيع الأرباح يجب أن تفسر في ظل تفهم الإدارة لخصائص المنظمة والتي تميزها عن غيرها في السوق المالي مثل درجة المخاطرة وحجم الفرص الاستثمارية المتوقعة وأنماط الملكية السائدة ومستوى ومدى استقرار الأرباح. فضلاً عن معرفة درجة تأثير العوامل المؤدية لعدم تمام السوق المالي في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة والتي في ضوءها تختلف سياسة التوزيعات المثلى من منظمة إلى أخرى.

خامساً- الدروس المستفادة فيما يتعلق بتطوير المنظمات:

من خلال استعراض نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من الدروس المستفادة والتي من شأنها أن تهدف إلى تطوير منظماتنا العربية والسياسات التي تتبعها في توزيع الأرباح بشكل يسهم في تحقيق الهدف المالي المحوري والتي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه والمتمثل في تعظيم القيمة السوقية للسهم في السوق المالي ومن ثم رفع كفاءة واستقرار أسواق المال العربية. ويمكن إيجاز تلك الدروس على النحو التالي:

1- ضرورة التزام المنظمات باتباع سياسة توزيعات ثابتة من خلال وضع إدارة المنظمة نسبة التوزيعات المستهدفة بشكل محدد وواضح وذلك لتجنب حدوث أية تغيرات في سياسة التوزيعات المتبعة والاستجابة السلبية من قبل المتعاملين في السوق المالي لهذه التغيرات. ويعد ذلك من الأمور المهمة في الواقع العربي عامة والمصري خاصة نظراً لانخفاض درجة كفاءة السوق المالي واتسام المتعاملين فيه بانخفاض درجة الرشد والوعي الاستثماري.

2- ضرورة إعلام المستثمرين والمتعاملين في السوق المالي مسبقاً بالأسباب التي تدفع الإدارة لاتخاذ قرارات ترتبط بإحداث تغيرات في التوزيعات. وبهذه الطريقة تستطيع إدارة المنظمة تجنب رد الفعل السلبي من جانب المتعاملين لهذه التغيرات، و بالتالي تجنب حدوث آثار سلبية على أسعار الأسهم في السوق المالي.

3- ضرورة توفير السوق المالي الحماية السريعة واللازمة لحقوق المستثمرين وخاصة صغار المستثمرين، مع العمل على رفع درجة الوعي المالي للمستثمرين المتعاملين في بورصات الأوراق المالية لزيادة درجة رشد المستثمرين، وبالتالي استجابة المستثمرين لأية تغيرات في السوق المالي بشكل أكثر رشداً.

4- ضرورة إدراك إدارة المنظمة عند تحديد سياسات توزيع الأرباح أن درجة تأثير العوامل المسببة لعدم تمام السوق المالي على المنظمات سوف تختلف باختلاف مرحلة دورة حياة المنظمة، مما يترتب عليه اختلاف طبيعة وتأثير القرارات المتخذة.

5- أهمية التنبؤ بالفائض أو العجز المالي بشكل منتظم، والحفاظ على التدفقات النقدية في السنوات التي تتميز بزيادة حجم التدفقات النقدية مع اتباع سياسة توزيعات مستقرة يعد أيضاً أحد الدروس الهامة التي يجب على إدارات المنظمات المختلفة إدراكه جيداً. ففي حالة استمرار الزيادة في التدفقات النقدية بشكل منتظم على سبيل المثال يصبح على إدارة المنظمة أن تبدأ تدريجياً في تعديل التوزيعات النقدية مع ضرورة إمداد السوق المالي والمستثمرين مسبقاً بالمعلومات الكافية والأسباب التي أدت إلى تغير سياسة التوزيعات.

سادساً- المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة واستخلاصاتها العامة:

هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لتعدد المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائجها وذلك على مستوى إدارة المنظمة ومستوى الأفراد والمؤسسات المستثمرة في السوق المالي والمحللين والاقتصاديين العاملين في القطاعات المختلفة من السوق المالي.

أيضاً تعد الدراسة نقطة انطلاقة للعديد من الباحثين لكونها الأولى على المستوى النظري والعملي التي اقترحت استخدام نموذج دورة حياة المنظمة في تفسير سياسات توزيع الأرباح بالمنظمات بمفهومها الشامل في ضوء مجموعة من المتغيرات الرقابية مع الاختبار العملي للمنهج المقترح.

تعد هذه الدراسة ونتائجها ذات فائدة في ترشيد قرارات الاستثمار لجمهور المستثمرين في بورصة الأوراق المالية بشأن اتخاذ قرار الاستثمار الأمثل وفقاً لمواردهم واحتياجاتهم المالية وترشيد سلوكهم المرتبط بكيفية تفسير الإعلانات عن توزيعات الأرباح، ومن ثم التقييم الأمثل لها والذي من شأنه التأثير على درجة كفاءة السوق المالي. وكذلك الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية بشأن سياسة التوزيعات المثلى وفقا لخصائصها المالية ومرحلة دورة حياتها والتي من شأنها تعظيم قيمتها الاقتصادية في السوق المالي والتأثير الايجابي على كفاءة سوق المال.

عـرض كـتــــاب

الطاقـــة والتنميـــة
في الـــدول العربيـــة

المؤلف: أستاذ دكتور/ علـــي لطـــفـــي



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
(جامعة الدول العربية)
القاهـــرة، 2008

تعتبر الطاقة هي عصب الحضارة الحديثة، وهي أحد طرفي معادلة التقدم والارتقاء الاقتصادي والاجتماعي – حيث تتحدد مؤشرات التقدم لدى أي دولة بمعدل نصيب الفرد من الطاقة المستهلكة، كما أن عملية التنمية في أي دولة تتوقف على اقتصاديات هذه الطاقة من حيث المورد والنقل والتكلفة... ومن هنا يتبين أن هناك علاقة وثيقة بين الطاقة والتنمية بمفهومها الشامل.

ورغم من التطور الهائل في الأبحاث التي تسعى لتقليل الاعتماد على النفط وإيجاد بدائل أخرى، فإن البترول سيبقى مصدرًا رئيسًا للطاقة في كثير من الاستخدامات. وتتزايد أهمية البترول يومًا بعد يوم في حياتنا اليومية، وتحول البترول ليكون مثارًا لكثير من الجدل والتساؤلات التي تحتاج إلى إجابة علمية دقيقة ومتأنية، فالبترول هو القطار السريع للتنمية الذي يصل إلى محطة الرخاء. لذلك فالكل يراقب ويتابع كل ما يتردد عن البترول واحتياطياته واكتشافاته وعائداته، وكل ما يدور من أحداث في كل مرحلة من مراحل صناعة البترول تعبر عن تساؤلات كثيرة تدور في أذهان الكثيرين.

والبترول هو المادة الرئيسة الذي من خلاله تحصل معظم الدول المصدرة للبترول ومنها المملكة العربية السعودية على أكثر من 90% من عملاتها الأجنبية. وهذه الإيرادات من البترول هي الممول الرئيس للواردات من السلع والخدمات، كما تشكل ركيزة مهمة في موازنة الدولة، لذلك فإن حركة أسعار البترول تؤثر بشكل مباشر في قدرة الدولة في تنفيذ خططها وبرامجها الاقتصادية. وتعتبر صناعة البترول من أكبر الصناعات في العالم من حيث استثماراتها أو أرباحها، هذا بالإضافة إلى تركزها في عدد صغير من الشركات العالمية ومن الدول المنتجة، لذلك فإن توازن القوى يشكل مكونًا أساسيًا في السوق العالمية للبترول.

والسوق العالمي للبترول يتكون من ثلاثة أطراف رئيسة هي: الشركات العالمية للبترول، والدول المصدرة للبترول، والدول المستوردة للبترول، وقبل عقد السبعينيات كانت الشركات العالمية للبترول تسيطر على السوق البترولية سيطرة كاملة، غير أن هذا النمط الأوحد للسيطرة الذي فرضته الشركات العالمية للبترول لمدة تزيد عن الخمسين عامًا تحطم تدريجيًا منذ عقد السبعينيات، وخاصة بعد الصدمات المتعاقبة في السوق العالمية للبترول، حيث تبلور هذا النمط الثلاثي للأطراف المتعاملة في سوق النفط. ويمكن وصف السوق العالمية للبترول بأنها سوق احتكار قِلَّة، كما يمكن وصف الوضع داخل كل مجموعة من هذه المجموعات بأنه احتكار قِلَّة أيضًا، حيث تتميز كل مجموعة بوجود عدة متعاملين يمارس بعضهم تاثيرًا كبيرًا على السوق كنتيجة لكبر حجمه.

وتتكون مجموعة الدول المصدرة للبترول من ثلاث مجموعات، وهي: الأوبك، والدول الشيوعية (الاتحاد السوفيتي سابقًا، الصين، بولندا) والدول الأخرى المصدرة للنفط (المملكة المتحدة، المكسيك، جنوب أفريقيا وأستراليا..)، كما أن كل مجموعة من هذه المجموعات غير متجانسة حيث توجد اختلافات وتناقضات متعددة داخل الأوبك مثلاً. كذلك الحال بالنسبة لمجموعة الدول المستهلكة، فهي غير متجانسة، حيث أن هناك دول تنتج وتستهلك كميات كبيرة من النفط، ودول لا تستهلك سوى كميات قليلة من النفط، وهي أساسًا الدول النامية. والأحداث في السوق العالمية للبترول تتغير نتيجة عوامل تكنولوجية ومؤسسية تؤثر على درجة التركز داخل كل مجموعة، وإلى إمكان توافق المصالح داخل المجموعات الثلاث.

أهميـــة الكتاب:

يكتسب هذا الكتاب أهميته من النقاط التالية:

1- التغيرات والتحولات التي طرأت على النظم الاقتصادية والسياسية في كثير من بلـــدان العـــالم وخاصـــة التحول من نظام الاقتصاد المخطط إلى نظام الاقتصاد الحر، وأثر هذه التحولات على الاقتصاد العربـــي وما يتطلبه من بذل الجهد في مواجهة هذه التحديات بتقوية أركان الاقتصاد العربي ليصبح قـــادرًا علـــى المنافسة في هذا العالم المتغير.

2- تعاظم أهمية البترول والغاز الطبيعي نتيجة عدم قدرة مصادر الطاقة البديلة عن أن تحل محل البترول والغاز الطبيعي، حيث ما زال النفط والغاز يشكلان حوالى 63% من استهلاك الطاقة العالمية في حين بلغ استهلاك الفحم 22%، أما المصادر المائية فتبلغ 7%، والطاقة النووية 6%، الأمر الذي يبرهن على أن اقتصاديات العالم سوف تظل لفترة طويلة خلال القرن الحالي تعتمد على البترول كمصدر رئيس للطاقة.

فروض الدراسة:

تقوم الدراسة التي يحتويها هذا الكتاب على الفروض التالية:

1- أن عدم الاستغلال الأمثل للبترول والغاز الطبيعي في الوطن العربي يؤدي إلى وجود فجوة في التنمية الاقتصادية، الأمر الذي ينعكس على تحقيق الرفاهية للمواطن العربي.

2- أن التعاون الاقتصادي العربي في وضع استراتيجية لإدارة البترول في الدول العربية المنتجة للبترول سوف يكون له انعكاسات إيجابية على التنمية البشرية في الوطن العربي.

3- أن استكمال مراحل التكامل الاقتصادي العربي (الاتحاد الجمركي، السوق العربية المشتركة، الاتحاد الاقتصادي العربي) سوف يؤدي إلى نهضة غير مسبوقة للوطن العربي.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على نوعين من المناهج هما:

مع أن تحديدنا للظاهرة أو موضوع المشكلة محل البحث يساعد على تعيين المنهج العلمي الذي يجب أن نسلكه في الكشف عن العوامل أو العلل المثيرة لهذه الظواهر والمؤثرة فيها، إلا أن الملاحظ انه من غير الممكن عمليًا – في البحث الاقتصادي – الفصل بين مناهج البحث العلمي، حيث يكون الباحث إزاء علاقات معقدة وأوضاع متشابكة، لذلك تتداخل عدة مناهج لاستجلاء الحقائق الاقتصادية ضمانًا للتعرف بصورة أو في على الموضوع محل البحث، واستخلاص ما يمكن أن يتمخض عنه من نتائج.

لذلك فإن هذا الكتاب يحاول، انطلاقًا من بعض المؤشرات الأولية والمسلمات أن يتبع الاستدلال كمنهج، للوصول إلى النتائج والقضايا التي تنتج عنها بالضرورة، وفقًا للتسلسل المنطقي، والقواعد المنطقية الخالصة. وهنا يكون من الضروري اختبار صحة هذه النتائج سواء باستخدام التحليل الاقتصادي، أو عن طريق الملاحظة الدقيقة للواقع الاقتصادي الراهن للدول محل البحث.

ونظرًا لأن هذا الكتاب يشمل دولاً عديدة، لذلك يصبح استخدام المنهج المقارن للبحث العلمي، أمرًا ضروريًا ابتغاء الوصول إلى حقائق.

حدود الدراسة:

تحدد جوانب هذه الدراسة كما يلي:

1- بالنسبة لموضوع الدراسة يتحدد بالاهتمام بسوق البترول العالمية وأزمة إدارة البترول بالدول العربية، مع عـدم التعرض للعوامل الأخرى التي تؤثر في معدلات النمو إلا في حدود ما يخدم الدراسة.

2- بالنسبة للإطار المكاني فهو يتحدد بالاقتصاد العربي، مع الأخذ في الاعتبار تأثير كل من الدول المستهلكة للبترول والدول المنتجة للبترول من خارج الدول العربية.

3- بالنسبة للإطار الزماني للدراسة فهو يتحدد بالفترة من 1973 إلى 2005، حيث صاحبت هذه الفترة البـدء في الصراع في السوق العالمية للنفط بعد حرب 1973.

إطار الدراسة:

يتكون هذا الكتاب من أربعة أبواب تشتمل على ثمانية فصول، هي كالتالي:

الباب الأول: المتغيرات العالمية والإقليمية وتأثيرها علـى التنميـة في الوطن العربي:

الفصل الأول: العولمة الاقتصادية وتحديات التنمية.

الفصل الثاني: المتغيرات العالمية وآثارها على التنمية الاقتصادية في المنطقة العربية.

الباب الثاني: السوق العالمية للبترول والمتغيرات الاقتصادية المؤثرة على البترول العربي:

الفصل الأول: السوق العالمية للبترول.

الفصل الثاني: أزمات البترول العالمية.

الباب الثالث: استراتيجية إدارة الدول العربية للطاقة اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية العربية:

الفصل الأول: أهمية قطاع الطاقة في الوطن العربي.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة البترول في الدول العربية مع التطبيق على أزمة العراق.

الباب الرابع: التكامل الاقتصادي العربي ودوره في تحقيق التنمية في الوطن العربي:

الفصل الأول: التعاون الاقتصادي العربي في ضوء الاختلالات الهيكلية في الاقتصادات العربية.

الفصل الثاني: مستقبل التعاون الاقتصادي العربي.

بحوث باللغة الإنجليزية

The Foreign Direct Investment of Outflows in the World: A Co-integration Analysis*

Dr. Mahmoud Mourad
Assistant Professor
of Econometrics

Dr. Mohamad Farhat
Assistant Professor
of Operations Research

Faculty of Economic Sciences
and Business Administration
Lebanese University- Nabatieh (Lebanon).

Abstract:

In this paper, we analyze the cointegration relationship between FDI outflows of the world that is divided in five regions: Western Europe, North America, other Developed Countries, developing Countries, and Central-Eastern Europe, using annual data for the period 1970-2003. The results of unit-root tests indicate that the degrees of integration of the FDI outflows vary from 0 to 2. The cointegration analysis using the Johansen procedure leads to two VECM. The first VECM implies that the FDI outflows of Western Europe, North America and Other Developed Countries are cointegrated and that there are two cointegrated vectors. The second VECM reveals a cointegration relationship, with a unique cointegrated vector, between the World Developed Countries WDC (an aggregate outflows of all developed countries, i.e., Western Europe, North America and Other developed Countries) and the Rest of the World RW (an aggregate outflows of all the Developing Countries and Central-Eastern Europe). Thus for the two cases, the deviation from long-run equilibrium is corrected gradually through a series of partial short-run adjustments.

Key words: *Foreign direct investment, Integration, Cointegration, Error Correction Model.*

1- Introduction:

In the last quarter of the twentieth century, the world witnessed several events related to the economic and commercial plans concerning the flows of knowledge and information among all countries and the international investment became the primordial concern of international corporations. In this domain, the outside investments of Japan and the western Europe countries acted as a competitor to the American investments. Many different methods used by policymakers to attract Foreign Direct Investments (FDI), and to increase their effectiveness. Some countries rely on targeted financial incentives, such as tax concessions, cash grants and specific primes. Others have chosen a general approach that focuses on improving their domestic infrastructure and local skills base to meet the demands and expectations of foreign investors. Blomström and Kokko (2002) suggest that the spillovers of foreign technology and skills to local industry are not an automatic consequence of foreign

*تم تسلم البحث في أغسطس 2006، وقُبل للنشر في أكتوبر 2007.

investment. The potential spillover benefits are realized only if local firms have the ability and motivation to invest in absorbing foreign technologies and skills. The oil producing countries attracted the attention of the large international companies, and the output of the oil industry, particularly, pushed these countries toward modernization of plans of education, health, and the urbanism. The tearing of the USSR made the market economy the first winner and the liberalization of trade became true in all countries.

Several definitions of FDI have been elaborated particularly those that are proposed by International Monetary Fund (IMF) and Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) on one hand and by UNCTAD on the other hand. According to IMF and OECD, the foreign direct investment refers, in general, "to investments in which foreigners, in the sense of non-residents, own 10 percent or more of the shares or voting power of an incorporated entity"[(1)]. The 10 per cent threshold is indicative of the ability to exert a significant degree of influence, if not control, on the management of the enterprise. The UNCTAD definition, based on the IMF/OECD Definition , considers the FDI as "an investment involving a long-term relationship and reflecting a lasting interest and control of a resident entity in one economy(foreign direct investor) in an enterprise resident in an economy other than that of the foreign direct investor"[(2)]. This UNCTAD definition means that the investor exerts a significant degree of influence on management of the enterprise resident in the other economy. The investments in which the non-residents possess less than 10 per cent of an entity are known as portfolio investments. The portfolio investors buy and sell on a basis of short-term, and have an interest payable often in potential earnings. After presenting these definitions, we can divide the FDI in three components:

1- Equity capital, which is the foreign direct investor's purchase of shares.

2- Reinvested earnings.

3- Intra-company loans or debt transactions.

For many countries, the FDI stocks are estimated by either accumulating FDI flows over a period of time or adding flows to an FDI stock that has been obtained for a particular year from national official sources or the IMF. The economists distinguish between the FDI and the investment undertaken by the multinational corporations. Indeed, much of FDI doesn't become ever investment in the real sense, but is merely a transfer of ownership of existing assets from local to the foreign enterprises through

(1) Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). 1996. OECD ***Benchmark Definition of Foreign Direct Investment***, 3rd ed., OECD, Paris.

(2) UNCTAD. 1999. ***World Investment Report: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*** (Geneva and New York, 1999), p.465.

fusions and acquisitions[1]. Several trends are reinforcing traditional impulses for foreign direct investment, such as access to natural resources, markets, and low-cost labour. With the rise of globalization, technological progress allows for the separation of production into more discrete phases, often across national barriers. The information and communication technologies, together with improved logistics, allow production to be close to markets while taking advantage of the specific characteristic of individual production locations. There are several types of FDI that can be summarized by three :

1- Natural resource-seeking, whereby foreign investment is a pre-condition for the production of primary products for the foreign markets and generates exports of natural resources.

2- Market-seeking, whereby foreign investment is an extension of the export strategy and FDI is used to penetrate heavily protected markets.

3- Efficiency-seeking, whereby the investor is interested to realize efficiency gains and FDI is used to produce more efficiently and therefore to spread export opportunities.

One of the measures used to attract the FDI by a country, is the growth of competitiveness in the local economics[2]. A review of the distribution of FDI flows among developing countries shows that only 10 countries accounted for more than two thirds of all FDI inflows during the period 1993-1997, with China alone received an annual average of 30.6 per cent of the total[3].

It is clear that the scope of efforts to attract FDI must encompass all economic sectors. If the tendency in the past was to focus almost exclusively on infrastructure, efficiency-seeking and tariff-jumping FDI in manufacturing, in the future more and more FDI will be market seeking investment in service sectors as well as investment in tourism and offshore services. It is true that the FDI outflows vary from a country to the other, and the strength of the FDI expansion of every country depends certainly on the technological power and expertise in the transfer of this power abroad. If we have some quantitative data on the technological power of all the developed countries, then it would be possible to measure the strength of its FDI expansion in the world, and, hence, to point out a criterion of classification of different countries. But this work is currently difficult to achieve and it will be one of the future concerns of the researchers in the domain of business administration. The objective of this study is not to look for the inside and outside factors

For Further Information, See:

(1) Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). 2001. ***Comparative Study of National Srategies & Policies with Regard to Foreign Direct Investment in the ESCWA Region***. E/ ESCWA/ED/2001/12, United Nations, New York.

(2) World Economic Forum. 2000. ***The Global Competiveness Report***. (New York and Oxford [United Kingdom]: Oxford University Press.

(3) ESCWA. 2001. ***Comparative Study of National Srategies & Policies with Regarded to Foreign Direct Investment in the ESCWA Region***, E/ESCWA/ED/2001/12, United Nations, New York.

that affect the expansion of FDI outflows, but rather to look how the world shares the FDI. It is obvious that the major portion of FDI outflows comes from developed countries, because the other countries are poor or underdeveloped. It won't be strange if we know that 32 states covered more than 95% of FDI outflows in the period 1970-1980.

Given the crucial role that cointegration plays in regression analysis of time series; see Oskooee and Brooks (1999) and Mourad (2007), we are going first to study the order of integration of our variables, then in the case where some variables are integrated of order 1 (the differenced variables can be regarded as proportionate changes), we have studied the presence of cointegrating relationship between them are studied. Indeed, the cointergration implies that there must be some force always pulling the error correction term back towards zero and preventing it from increasing without limit. Previous departures from equilibrium must continually be corrected, otherwise the error correction term could differ substantially from zero. So around the relation of long term, the error correction model (ECM) permits integrating the fluctuations of short term. If a set of variables is cointegrated, then there must be some linear combination of them that is stationary and the coefficients in this relationship form what is known as a cointegrating vector.

The organization of the paper is as follows. The introduction is in section 1, and a brief literature review is presented in section 2. We present the data description in section 3. In section 4, we use the Augmented Dicky-Fuller tests to establish the order of integration of the variables. In Section 5, we use the Johansen procedure to test the presence of cointegration relationship between the variables and we estimate the VECM and the conclusion is presented in the final section.

2- Literature Review:

In the literature, the question of the relationship between FDI and financial development and economic growth has been addressed both theoretically and empirically. Bajo-Rubio and Montero-Muñoz (1999) analyze the relationship between outward FDI and exports, with Spanish quarterly data using Granger-causality tests in a cointegration framework, where the order of lags for each variable has been selected by means of Hsiao's sequential approach. They conclude the existence of long-run Granger-causality from outward FDI to exports. A survey was done by Guisan and Aguayo (2001) to compare the economic development of production by sector in America, Western Europe, Central Europe, East Mediterranean and East Europe, including also Russia and former USSR Countries.

Kim and Park (2002) reveal an effect for foreign direct investments that form a pool of foreign-educated labour that could be conducive to FDI due to the fact that they have acquired the human capital, especially to the level of the efficiency of the language and the knowledge of organization. Schich and Pelgrin (2002) have applied a

panel data for 19 OECD countries to examine the relationship between financial development and investment levels. Using a panel error correction model, they conclude that financial development is significantly linked to higher investment levels. Hansen and Rand (2004) studied the Granger causal relationships between the FDI and Gross Domestic Product (GDP) utilizing a sample of 31 developing countries covering 31 years. They found that the FDI has an impact on GDP through knowledge transfers and adoption of new technology. A survey by OECD[1] underpins these observations and documents that 11 out of 14 studies have found FDI to contribute positively to income growth and factor productivity. For investments in information and communication technology (ICT) and foreign direct investment (FDI) (there is a causal relationship between ICT to FDI)[2]. Alfaro et al (2004) draw attention to financial markets as they find that FDI promotes economic growth in economies with sufficiently developed financial markets. Altomonte and Pennings (2005) found that changes in domestic total factor productivity are positively related to the first foreign investment in the specific sector and region, but get significantly weaker and become negative as the number of multinationals that enter in the considered industry/region increases. The paper published by Neumayer and De Soysa (2005) shows that the countries that have a higher stock of FDI also have a lower incidence of child labour and, consequently, the globalization is associated with less, not more, child labour.

3- Data Description:

In this study, we have six annually time series for the FDI in the world that cover the period 1970-2003 (34 observations). The source of all data is the UNCTAD (2004) (see Appendix 2). Table 1 contains basic statistics for the different variables.

Table 1
Basic statistics of the variables

Variables	Description In millions of USD	Mean	Std Error	Minimum	Maximum
X_{1t}	The FDI outflows of the Western Europe region	148707.39	210285.39	5103.97	859432.3
X_{2t}	The FDI outflows of the North America region	59561.17	62865.78	7827.81	226638.4
X_{3t}	The FDI outflows of the other developed countries	19163.28	17135.22	480.24	50869.25

(1) OECD. 2002. ***Foreign Direct Investment for Development: Maximizing Benefits, Minimizing Cost*** Paris: OECD Publishing,.

(2) See for Example, Gholami, Heshmati and Lee. 2003.

Variables	Description In millions of USD	Mean	Std Error	Minimum	Maximum
X_{4t}	The FDI outflows of the developing countries	22481.65	28340.85	36.04	98929.39
X_{5t}	The FDI outflows of the Central-Eastern Europe region	929.82	1779.79	0.0002	7033.67
X_{6t}	The FDI outflows of the world	250843.32	307556.19	14157.31	1186838.37

Inspection of the graphs 1 and 2 of the time series in levels reveals several points:

a- The dominance in the world of the FDI outflows associated to the Developed Countries.

b- The Developing and Central-Eastern Europe Countries underwent a small portion of FDI outflows.

c- The downfall of the USSR and the emergence of the globalization provoked an important rise of the trend for the Developed Countries to reach the peak in the year 2000. The Developing Countries had a relatively more increasing trend, in particular, in the period 1992-1997.

d- The FDI outflows of all countries have undergone an intense fall after the events of September 11, 2001.

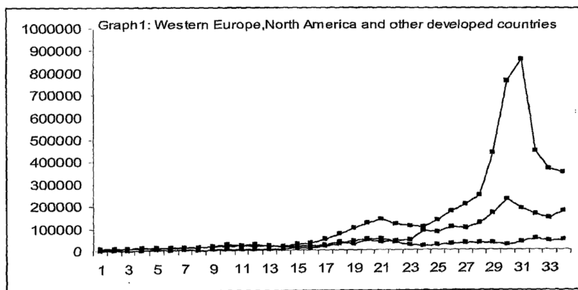


Figure (1)

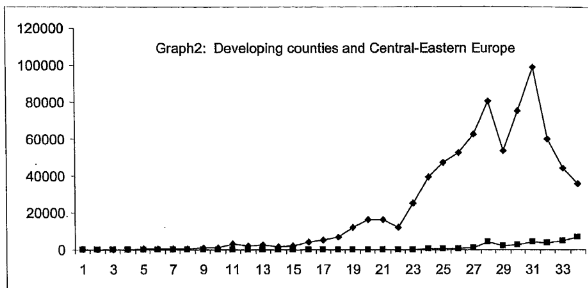


Figure (2)

We have two categories of Data. The first is the real time series denoted by X_{it}, i=1,…,6 where each represents the FDI outflows (in millions of U.S. dollars) for the Western Europe (26 states that contain the European Union and the Other Developed Europe), North America (Canada and United States) , Other Developed Countries (Australia, Israel, Japan and New Zealand), developing Countries(143 states that contain Africa, Latin America and Caribbean, Asia and Oceania), Central-Eastern Europe (Southeast Europe and Commonwealth of Independent States (**CIS**)) and the World respectively. The second category represents the aggregate outflows associated with the world developed counties (WDC) and the aggregate outflows associated with the rest of the world (RW).

A quick investigation of the graphs of the real time series shows that the developed countries had a tremendous increasing trend. For the Western Europe, we observe two peaks in 1988 (436.5 billions) and in 2000 (859.4 billions), while for the North America, there a peak in 1999(226.6 billions). For the Other Developed Countries, the increasing trend reached its maximum in 1990(50.9 billions) then a fall followed by a return of the increasing trend after the year 2000 and reach a maximum (50.1 billions) in 2001. For the Developing Countries, we record two big peaks, the first in 1997 (80.3 billions) and the second in 2000 (98.4 billions) but this last was followed by an important decline. Finally for the Central-Eastern Europe, there were two big increasing trends, the first was observed during the period 1970-1997 (a maximum of 4.2 billions in 1997) then a fall followed by the second trend during the period 2001-2003 (a maximum of 7.03 billions in 2003).

The inspection of the percentages variables expressed shows that the western Europe FDI occupies an important place in the world since its percentage varies between 34.9 per cent and 72.4 per cent. Between 1982 (minimum of FDI) and 2000 (max of FDI on the same period), the percentage FDI outflows of Western Europe increased at annual average of 24.7 per cent and it covers 34.9 per cent in 1982 and 72.4 per cent in 2000, while for North America, the percentage FDI covers 14 per cent (minimum in 1988) and 60 per cent (maximum in 1970) and there was a downward trend during the period 1970-1990. The percentage FDI of the other developed countries varies between 2.2 per cent in 1999 and 22.8 per cent in 1989. The inspection of our data reveals that the developing countries have 16.9 per cent as annual average, and its percentage FDI varies between the 1971 (a minimum of 0.25 per cent) and the year 1997 (a maximum of 16.7 per cent). Finally for the Central and Eastern Europe, The percentage FDI varies between a minimum close to zero at 1975 and a maximum of 1.15 per cent in 2003.

4- Augmented Dickey-Fuller Tests

In Economics, we give a considerable importance to the analysis of the stationarity. Indeed, there are several reasons of the non-stationarity three of which are the most frequent: the average varies with time, the variance varies with time, and both the average and variance vary with time. A stationary time series tends to return frequently to its mean and to fluctuate around it in a seemingly random manner. However, a non-stationary time series usually appears to have different mean values or different variance values at different periods of time. Several approaches have been found to test the stationarity of time series, notably the approach proposed by Dickey and Fuller (1979,1981) denoted by Augmented Dickey-Fuller (ADF)[(1)]. To illustrate this approach, we proceed as follows:

Consider the general pth-order AR process

$$X_t = \alpha + \varphi_1 X_{t-1} + \varphi_2 X_{t-2} + \ldots + \varphi_p X_{t-p} + \varepsilon_t \quad \textbf{(4.1)}$$

The associated polynomial equation is

$$1 - \varphi_1 B - \varphi_2 B^2 - \ldots. - \varphi_p B^p = 0 \quad \textbf{(4.2)}$$

Introducing the lag operator B, where $BX_t = X_{t-1}, B^2 X_t = X_{t-2}$ etc, we can rewrite the equation (4.1) as

(1) See also Dickey, Hasza and Fuller (1984) and Dickey, Bell and Fuller (1986) and Mourad (2006).

$$\left(1-\varphi_1 B-\varphi_2 B^2-\ldots-\varphi_p B^p\right)X_t=\alpha+\varepsilon_t \quad (4.3)$$

Taking X_{t-1} from either side of (4.1) and then rearranging gives $\Delta X_t=\alpha+(\varphi_1-1)X_{t-1}+\varphi_2 X_{t-2}+\ldots+\varphi_p X_{t-p}+\varepsilon_t$.

Adding and subtracting $(\varphi_2+\varphi_3+\ldots+\varphi_p)X_{t-1}$ the right-hand side now gives :

$$\Delta X_t=\alpha+(\varphi_1+\varphi_2+\ldots+\varphi_p-1)X_{t-1}-(\varphi_2+\ldots+\varphi_p)X_{t-1}+\varphi_2 X_{t-2}+\ldots+\varphi_p X_{t-p}+\varepsilon_t$$

Adding and subtracting $(\varphi_3+\ldots+\varphi_p)X_{t-2}$ gives

$$\Delta X_t=\alpha+(\varphi_1+\varphi_2+\ldots+\varphi_p-1)X_{t-1}-(\varphi_2+\ldots+\varphi_p)\Delta X_{t-1}+$$
$$(\varphi_3+\ldots+\varphi_p)X_{t-2}+\ldots+\varphi_p X_{t-p}+\varepsilon_t$$

and so forth. Finally we have

$$\Delta X_t=\alpha+\varphi^* X_{t-1}+\varphi_1^*\Delta X_{t-1}+\varphi_2^*\Delta X_{t-2}+\ldots+\varphi_{p-1}^*\Delta X_{t-p+1}+\varepsilon_t \quad (4.4)$$

where $\varphi^*=\sum_{k=1}^{p}\varphi_k-1$, $\varphi_1^*=-\sum_{k=2}^{p}\varphi_k$, $\varphi_{p-2}^*=-\sum_{k=p-1}^{p}\varphi_k$ and $\varphi_{p-1}^*=-\varphi_p$.

We know that (4.1) will be non-stationary if any of the roots of the polynomial equation (4.2) is less than or equal to one in absolute value. We now have the pth-order process in the form of an augmented Dickey-Fuller equation.

If a unit root exists, then we can write (4.2) in the form :

$$(1-\alpha_1 B-\varphi_2 B^2-\ldots-\alpha_{p-1}B^{p-1})(1-B)=0$$

where the parameters α s are dependent on the parameters φ s. The equation (4.1) can be written as

$$(1-\alpha_1 B-\varphi_2 B^2-\ldots-\alpha_{p-1}B^{p-1})\Delta X_t=\alpha+\varepsilon_t \quad (4.5)$$

Comparing (4.5) with (4.4), we see that a unit root indeed implies that the coefficient of X_{t-1} in (4.4) must be zero, that is, that $\varphi^*=0$. The augmented Dickey-Fuller procedure tests the null hypothesis of non-stationarity, that is $H_0:\varphi^*=0$ against the alternative hypothesis $H_a:\varphi^*<0$. $\varphi^*=0$ implies non-stationarity and $\varphi^*<0$ can be shown to imply stationarity. Also, if we can reject $\varphi^*=0$ in favour of $\varphi^*<0$, then obviously we can also reject $\varphi^*>0$, which would imply a root of (4.2) that is less than unity in absolute value.

Dickey and Fuller consider three possible testing equations that might be employed in the search for unit roots:

$$\Delta X_t = \alpha + \beta t + \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + ... + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \qquad (ADF_1)$$

$$\Delta X_t = \alpha + \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + ... + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \qquad (ADF_2)$$

$$\Delta X_t = \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + ... + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \qquad (ADF_3)$$

Under the null hypothesis of non-stationarity, the t ratio has a non-standard distribution even in large samples. This means that normal t tables cannot be used to obtain critical values for the t ratio. However Dickey and Fuller (1979, 1981) have performed extensive simulation studies to tabulate the large-sample distribution of the t ratio under the null hypothesis that $\varphi^* = 0$. Because of the downward bias, the t ratio is distributed not about zero, as it would be if the OLS estimator $\hat{\varphi}^*$ is unbiased, but about a value that is less than zero. Practically, Dolado et al (1990) propose the following strategy for testing for unit roots in the presence of possible trends: the equation ADF_1 is first estimated and the t-statistic denoted τ_τ is used to test the null hypothesis that $\varphi^* = 0$. If the null hypothesis is rejected, then there is no need to go further and the testing procedure stops. If the null hypothesis is not rejected, we test for the significance of β under the null, i.e., we estimate ADF_1 (φ^*=0) and test whether β is zero or not using conventional testing procedures. If β is significant, we compare τ_τ with the standard normal and make our inference on the null hypothesis, accordingly. If, on the other hand, β is insignificant, we estimate the equation ADF_2 (without trend) and test the unit root null of $\varphi^* = 0$ using the t-statistic denoted τ_μ. If the null hypothesis is rejected, the testing procedure is again terminated. If it is not rejected, we test for the significance of the constant α under the null $(\varphi^* = 0)$ using the equation ADF_2. If α is insignificant, we conclude that X_t contains a unit root, while if $\alpha \neq 0$, we compare τ_μ with the standard normal, again making our inference accordingly.

For the variable X_2, we made a correction of the value of the years 1979 and 1982 by making an evaluation of the linear trend, respectively, in the periods 1970-1978 and 1979-1981. Therefore we estimated the value of the year 1979 by 17594.9 instead of the value 30317.4, and the year 1982 by 21958.2 instead of 3479.66. Similarly for the variable X_4, the value 466.766 has been corrected by 882.82. The inspection of table 2 shows that we cannot accept the null hypothesis of the non-stationarity for the variable X_4 and, consequently, this variable is stationary. The choice of the p order of every AR model has been obtained using the statistic of Ljung-Box, that is, we can accept the null hypothesis of a white noise for all the residues.

The values of the ADF statistics given in table (2) are compared with the critical values. We see that we cannot reject the null hypothesis of non-stationarity for all variables, except for variable X_4 which is stationary. Indeed the ADF statistic for X_4 reinforces the conclusion that X_4 is stationary because we reject the null hypothesis of non-stationarity if the ADF statistics are significantly negative.

The parameter β is not significant for the variables $X_{it,}$ i=1,2,3,6 and the statistic τ_μ is not significant ($\varphi^* = 0$ in ADF_2) since α is insignificant, we conclude that these variables contain a unit root. For the variable X_5, β is significant but τ_τ compared with the standard normal value (1.96) leads to accept the null hypothesis (presence of unit root). Table (3) indicates that the time series $X_{it,}$ i=1,2,3, 6 and WDC and RW are integrated at first order, that means they are an I(1) process without drift. For the variable ΔX_{5t} the statistics $t_\beta = 0.9$ and $t_\alpha = 0.7$, and since the statistics τ_τ τ_μ and τ are not significant, we conclude that this variable contains a unit root and then X_{5t} contains two unit roots, and the variable $\Delta^2 X_{5t}$ becomes stationary.

Table 2
The ADF statistics of the FDI outflows

Variables	pb	ττa	τμ	τ	tβb	tα	Qc
X1	2	-3.4	-1.92	-1.29	0.06	0.4	6.6
X2	7	-2.6	-2.01	-0.88	1.34	1.1	4.2
X3	2	-3.16	-1.4	-0.25	0.23	0.9	6.4
X4	8	-5.7	-5.3	-5.0	Not Needed	...	8.4
X5	3	1.58	3.5	4.2	3.41	2.0	1.6
X6	8	-0.03	1.57	2.3	2.2	1.6	7.9
WDC	2	-3.42	-1.61	-0.86	2.91	1.48	9.7
RW	1	-2.18	-1.22	-0.57	1.78	1.24	9.1

a The critical values for τ_τ, τ_μ and τ (0.05 level of significance) are -3.56, -2.98 and, -1.95 respectively, for a sample size of 34.

b The critical value of t_β is 2.84 at 0.05 level of significance.

c we calculated the statistics of Bartllett to test the first twelve autocorrelations for each residue of each variable as well as the Ljung-Box Q statistics. The order p is obtained using the Q statistic whose results drive to accept the residues like a white noise. The critical value for χ^2 is 15.5 at the 0.05 level of significance with 8 degrees of freedom (8 is approximatively a quarter of the sample size 34 of our data).

Table 3
The ADF statistics of the first difference of FDI outflows

Variables	P	ττ	τμ	τ	Q
ΔX1	2	-4.8*	-4.9*	-4.9 *	2.4
ΔX2	3	-5.8*	-5.1 *	-4.2*	10.8
ΔX3	2	-3.9*	-3.9 *	-3.7*	5.9
ΔX_5	3	-2.8	-1.5	-1.0	8.0
$\Delta^2 X_5$	5	-4.7*	-4.8*	-4.7*	0.3
ΔX6	2	-5.2*	-5.2 *	-5.1*	3.9
WDC	2	-5.4*	-5.4*	-5.3*	3.0
RW	11	-5.8*	-5.9*	-5.9*	8.0

* The test statistic is significant at 0.05 level.

5- The Johansen Procedure of Co-integration

The unrestricted vector autoregression (VAR) is commonly used for forecasting systems of interrelated time series and for analyzing the dynamic impact of random disturbances on the system of variables. The VAR approach sidesteps the need for structural modeling by modeling every endogenous variable in the system as a function of the lagged values of all of the endogenous variables in the system. Engle and Granger (1987) pointed out that a linear combination of two or more non-stationary series may be stationary. If such a stationary, or I(0), linear combination exists, the non-stationary (with a unit root), time series are cointegrated. The stationary linear combination is called the cointegrating equation and may be interpreted as a long-run equilibrium relationship between the variables. The presence of cointegration implies that using an unrestricted VAR in the first differences to model the variables in the system constitutes a misspecification.

In the following section, we will present the cointegration methodology proposed by Johansen (1988), and Johansen and Juselius (1990)[(1)].

Let X_t be a d-dimensional autoregressive vector of order p

$$X_t = \sum_{i=1}^{p} A_i X_{t-i} + \mu + \varepsilon_t \quad (5.1)$$

the A_i are $d \times d$ real matrixes, μ is a constant vector and ε_t is a vector of centered independent disturbances. If the polynomial $|A(z)| = |I - A_1 z - ... - A_p z^p|$ has unit roots,

(1) For More Discussion Around the Cointegration Theory, See for Example: Banerjee et al., (1993,1998), H. Milton (1994), and Johansen 1995.

then the process X_t is not stationary in abroad sense. if only one unit root exists, then the process X_t is integrated of order 1 (zero frequency) and it is noted $I_0(1)$. In this case, every component X_t^i from X_t is $I_0(1)$ and the equation (5.1) can be reparameterized in the following manner:

$$\Delta X_t = \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta X_{t-i} + \Gamma X_{t-1} + \mu + \varepsilon_t \quad (5.2)$$

where $\Gamma = -\left(I - \sum_{i=1}^{p} A_i\right) = -A(1)$ and $\Gamma_i = -\left(I - \sum_{j=1}^{i} A_j\right)$. If $\Gamma = 0$ then ΔX_t follows the VAR(p-1) process. In which case, the VAR in (5.1) is said to contain at least one unit root. The rank of Γ occupies a fundamental role in the co-integration theory. Indeed, it is the number of independent and stationary linear combinations between the X_t^i, i=1,...,d, that are $I_0(1)$. If the rank of Γ is equal to d (full rank), then all linear combinations of X_t^i succeed to a stationary time series. If Γ is a null matrix, then all linear combinations of X_t^i are not stationary and the model (5.2) corresponds to the VAR model in first difference. Toda and Phillips (1993), by extending the analysis of Sims (1980), Stock and Watson (1990), conclude that, when cointegration is present, the standard Wald tests of causality constructed using an unrestricted estimate of Γ does not have a χ^2 standard distribution, but the limit distribution involves a mixture of a χ^2 and a non-standard distribution which involves nuisance parameters. A more straightforward procedure has been proposed by Toda and Yamamoto (1995). They suggest to fit a VAR ($p+d_{max}$), where d_{max} is the maximum order of integration of the components. Thus, it is not necessary to know precisely the orders of integration or the cointegration rank, and the non-causality hypothesis can now be tested by a conventional Wald statistic.

Therefore it seems clear that the research of a unit root in the autoregressive polynomial matrix is a generalization of the Dickey-Fuller procedure used in the univariate case. The Johansen procedure consists of studying the case where the rank r of Γ is between 0 and d $(0 < r < d)$. The matrix Γ is decomposed in two $d \times r$ matrixes α and β, both of full column rank, i.e., $\Gamma = \alpha\beta'$. The matrix β' contains the r linearly independent rows of Γ. The rows of $\beta' = (\beta_1,...,\beta_r)'$ are known as the cointegrating vectors and Γ will contain only d-r unit roots (β' is the co-integration matrix in Granger-sense). If there are no cointegrating relations, standard time series analyses, such as the (unrestricted) VAR, may be applied to the first-differences of the data. The r linear combinations $\beta_1 X_t,...,\beta_r X_t$ are all stationary. Every stationary linear combination is called the cointegrating equation and may be interpreted as a long-run equilibrium

relationship between the variables. The vectorial space generated by the rows β_i, $i=1,...,r$, of β' is the co-integration space. Thus, if X_t is cointegrated with cointegrating rank r, then X_t can be represented as the vector error correction model (VECM):

$$\Delta X_t = \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta X_{t-i} + \alpha e_{t-1} + \mu + \varepsilon_t \quad (5.3)$$

Where $e_t = \beta' X_t$ are the r stationary error corrections(1). The VECM specification restricts the long-run behavior of the endogenous variables to converge to their cointegrating relationships, while allowing a wide range of short-run dynamics. The cointegration term is known as the error correction term, since the deviation from long-run equilibrium is corrected gradually through a series of partial short-run adjustments. The elements of α are known as the adjustment parameters in the vector error correction model. Johansen proposes to test if the Eigenvalues of $\hat{\Gamma}$, estimated matrix of Γ, are significantly different from zero(2). The critical values of tests are given by Johansen and Juselius (1990). These critical values vary depending on whether the equation (5.2) is taken without a constant or with a constant term. Indeed, the constant term μ is decomposed in two terms:

$$\mu = \alpha\beta_0 + \alpha_\perp \gamma$$

$$\beta_0 = (\alpha'\alpha)^{-1}\alpha'\mu$$

$$\gamma = (\alpha_\perp'\alpha_\perp)^{-1}\alpha'_\perp \mu$$

where β_0 is $r \times 1$ constant vector in the co-integration relationships, $\alpha_\perp$ is a $d \times (d-r)$ matrix having a rank $(d-r)$ and it is orthogonal to the columns of α i.e., $\alpha'\alpha_\perp = 0$, γ is a $(d-r)\times 1$ vector of slopes of a linear trend. The Johansen-Jüselius procedure of co-integration permits to estimate the co-integration space with and without restrictions on μ. The restriction implies that $\gamma = 0$ and $\beta_0 \neq 0$, i.e. there is no linear trend in model (5.2), in other words, the constant terms intervene in the co-integration relationships. In this case, we can write:

$$\alpha\beta' X_{t-1} + \mu = \alpha\beta' X_{t-1} + \alpha\beta_0 = \alpha(\beta', \beta_0)(X'_{t-1}, 1)'$$

In the case of non-restrictions on μ, the constant vector in model (5.2) implies the presence of a linear trend in model (5.1)(3). The Johansen procedure includes the following six steps:

---

(1) See: Engle & Granger (1987), Engle & Yoo (1987), Engle et al., (1993), Banerjee et al., (1993).

(2) See: Johansen (1988) and Stock-Watson (1988).

(3) For More Detail, See: Johansen - Juselius (1990), Osterwald-Lenum (1992).

1- We consider the VAR(p) model for the vectorial process X_t whose components are all $I_0(1)$: $\Delta X_t = \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta X_{t-i} + \Gamma X_{t-1} + \mu + \varepsilon_t$ where p is the minimum autoregressive order for which the ε_t^i , $i = 1,...,d$, behave as a white noise.

2- We regress ΔX_t on $1, \Delta X_{t-1,...,} \Delta X_{t-p+1}$:

$$\Delta X_t = \mu_1 + \sum_{i=1}^{p-1} a_i \Delta X_{t-i} + R_{0t}$$

3- We regress X_{t-p} on $1, \Delta X_{t-1,....,} \Delta X_{t-p+1}$:

$$X_{t-p} = \mu_2 + \sum_{i=1}^{p-1} b_i \Delta X_{t-i} + R_{pt}$$

4- By OLS method, we estimate the matrixes μ_1, μ_2, a_i, b_i and we obtain the following moments:

$$S_{00} = \frac{1}{N}\sum_{t=1}^{N} R_{0t} R'_{0t} \quad S_{pp} = \frac{1}{N}\sum_{t=1}^{N} R_{pt} R'_{pt},$$

$$S_{p0} = \frac{1}{N}\sum_{t=1}^{N} R_{pt} R'_{0t} \quad S_{0p} = \frac{1}{N}\sum_{t=1}^{N} R_{0t} R'_{pt}$$

Where $S_{0p} = S'_{p0}$ and N is the usable residuals.

5- We solve a set of equations of the form :

$$\left(\lambda_i S_{pp} - S_{p0} S_{00}^{-1} S_{0p}\right) \upsilon_i = 0, \; i = 1,...,d \cdot$$

Where $\hat{\lambda}_1 > \hat{\lambda}_2 > ... > \hat{\lambda}_d$ are the set of Eigenvalues and $V = (\upsilon_1,...,\upsilon_d)$ is the set of associated eigenvectors, subject to the normalization: $V' S_{pp} V = I_d$. The maximum likelihood ML estimate of β is then given by the eigenvectors corresponding to the r largest Eigenvalues $\left(\hat{\beta} = (\upsilon_1,...,\upsilon_r)\right)$, and the ML estimate of α is then given by $\hat{\alpha} = S_{0p}\hat{\beta}$.

6- We test the null hypothesis that there are r cointegrating vectors against the alternative that there are d. We calculate the trace statistic $\eta_r = -N \sum_{i=r+1}^{d} Log(1-\lambda_i)$ According to the trace-test, there are at most r cointegrating vectors, and therefore the $\lambda_{r+1},...,\lambda_d$ are zero. Indeed, the choice of r is obtained in a sequential manner considering the following null hypothesis: $H^1(r): rank\ of\ \Gamma \le r$. The number r_0 of cointegrating vectors is the smallest integer such that the trace statistic is lower to a certain tabulated value given by Johansen

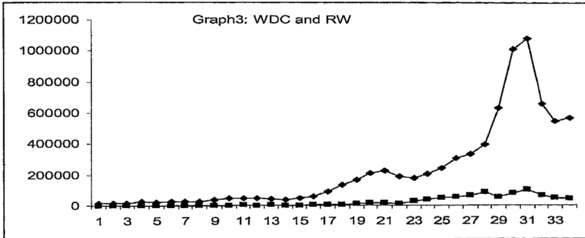
and Juselius and for a certain level of significance. We can also use the maximal Eigenvalue or $\lambda - \max$ statistic which is : $\pi_r = -NLog(1-\lambda_{r+1}), r = 0,...,d-1$. In the following section, we will use only the trace-statistic.

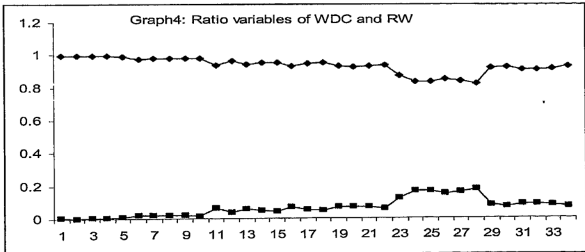
We now consider the two aggregated variables WDC and RW.

WORLD Developed Countries (WDC): It represents the aggregate outflows of all developed countries, i.e., Western Europe, North America and other developed Countries (32 countries).

Rest of the World (RW): It represents the aggregate outflows of all the Developing Countries and Central-Eastern Europe.

To get an idea about the magnitude of WDC and RW, we calculate the two following ratios: $\frac{WDC}{WDC+RW}$ and $\frac{RW}{WDC+RW}$.





Graph (4) reveals that the variable RW witnessed a remarkable rise in the period 1992-1997. It is explained by the end of the cold war and the downfall of the USSR. Nevertheless both the ratios of RW and WDC are nearly constant.

The inspection of graph (3) shows that the outflows of WDC were subject to an important decline after the events of September 11, 2001. The ADF statistic for WDC and RW in first difference (see tables 2 and 3) confirms that we are able to reject the null hypothesis of non-stationarity and hence these variables are I (1) process. Since the variables $X_{4,t}$ (outflows of the Developing Countries) is I(0) , and the variable $X_{5,t}$ (outflows of the Central-Eastern Europe) is I(2), we can confirm, on the one hand, that the variable $RW_t = X_{4,t} + X_{5,t}$ is non stationary, and on the other hand, it doesn't have risk of cointegration between $X_{4,t}$ and $X_{5,t}$ (series are not integrated in same order). In the following section, we will consider two cointegrating rank test statistics: the first is for the variables WDC and RW, the second is for the three variables which are Western Europe, North America and Other developed Countries.

5-1- The VECM representation for WDC and RW:

Constant only in cointegrating vector: $\gamma = 0$ and $\beta_0 \neq 0$

Included observations: 31

Test assumption: No deterministic trend in the data

Series: DWC, RW

Lags interval: 1 to 2

Eigenvalues	Trace-statistic	5 Percent Critical Value	1 Percent Critical Value	Hypothesized NO. of CE(s)
0.55	27.67	19.96	24.6	None**
0.09	2.93	9.24	12.97	At most 1

*(**) denotes rejection of the hypothesis at 5 %(1%) significance level.
L.R. test indicates 1 cointegrating equation at 5% significance level.

The cointegrating equation is as follows:

$$e_t = WDC_t - 8.38\, RW_t - 54288$$
$$(-21.7) \quad (-3.88)$$

The estimated VECM is:

$$\Delta(WDC)_t = -0.76 e_{t-1} + 0.99\Delta(WDC)_{t-1} - 9.24\Delta(RW)_{t-1} - 2.48\Delta(RW)_{t-2}$$
$$(-9.5) \quad (10.7) \quad (-10.2) \quad (-3.3)$$

$\hat{\sigma}_1 \cong 43782 \quad Q(8) = 10.9$

$$\Delta(RW)_t = -0.034\, e_{t-1} - 0.63\Delta(RW)_{t-1} - 0.31\Delta(RW)_{t-2} + 0.08\Delta(WDC)_{t-1}$$
$$(-2.11) \quad (-3.4) \quad (-2.1) \quad (4.3)$$
$$\hat{\sigma}_2 \cong 8929 \quad Q(8) = 12.2$$

5-2- The VECM representation for $X_{1,t}, X_{2,t}$ *and* $X_{3,t}$

Cointegrating rank test statistics

Constant only in cointegrating vector : $\gamma = 0$ and $\beta_0 \neq 0$

Included observations: 30

Test assumption: No deterministic trend in the data

Series: $X_{1,t}, X_{2,t}$ *and* $X_{3,t}$

Lags interval: 1 to 3

Eigenvalues	Trace-statistic	5 Percent Critical Value[1]	1 Percent Critical Value	Hypothesized N0. of CE(s)
0.801	87.63	34.91	41.07	None**
0.703	39.19	19.96	24.60	At most 1**
0.088	2.75	9.24	12.97	At most 2

*(**) denotes rejection of the hypothesis at 5%(1%) significance level.
L.R. test indicates 2 cointegrating equations at 5% significance level.

The two cointegrating equations are the following:

$$e_{1,t} = X_{1,t} - 11.18\, X_{3,t} + 68861.0$$
$$(-2.0)$$
$$e_{2,t} = X_{2,t} - 6.51\, X_{3,t} + 70119.4$$
$$(-1.7)$$

The estimated VECM is:

[1] The critical values for this statistic are tabulated in Osterwald-Lenum (1992).

$$\Delta X_{1,t} = -2.28e_{1,t-1} + 3.73e_{2,t-1} + 2.33\Delta X_{1,t-1} - 0.21\Delta X_{1,t-2} + 4.12\Delta X_{1,t-3}$$
$$(-10.16) \quad (9.86) \quad (9.27) \quad (-3.05) \quad (9.60)$$
$$+1.65\Delta X_{2,t-1} - 2.44\Delta X_{3,t-1} - 134454$$
$$(3.56) \quad (-2.33) \quad (-9.33)$$
$$\hat{\sigma}_1 \cong 21365 \quad Q(8) = 4.9$$

$$\Delta X_{2,t} = -0.73e_{1,t-1} + 1.01e_{2,t-1} + 1.11\Delta X_{1,t-1} - 0.05\Delta X_{1,t-2} + 1.51\Delta X_{1,t-3}$$
$$(-11.4) \quad (9.9) \quad (11.6) \quad (-1.6) \quad (11.7)$$
$$-1.47\Delta X_{2,t-1} - 1.15\Delta X_{2,t-2} - 0.32\Delta X_{2,t-3} - 1.32\Delta X_{3,t-1} - 1.77\Delta X_{3,t-2}$$
$$(-7.95) \quad (-5.7) \quad (-2.3) \quad (-4.06) \quad (-6.9)$$
$$-2.59\Delta X_{3,t-3} - 27997.19$$
$$(-5.8) \quad (-7.22)$$
$$\hat{\sigma}_2 \cong 5900 \quad Q(8) = 7.2$$

$$\Delta X_{3,t} = 0.12e_{1,t-1} - 0.17e_{2,t-1} - 0.09\Delta X_{1,t-1} - 0.03\Delta X_{1,t-2} - 0.21\Delta X_{1,t-3}$$
$$(3.5) \quad (-2.95) \quad (-2.4) \quad (-2.9) \quad (-3.2)$$
$$+0.15\Delta X_{2,t-1} + 0.85\Delta X_{3,t-1} + 7201.2$$
$$(2.1) \quad (5.2) \quad (3.2)$$
$$\hat{\sigma}_1 \cong 3307 \quad Q(8) = 7.3$$

6- Conclusion:

In this research we have studied the cointegration relationship between the foreign direct investment outflows of the world divided in five regions: Western Europe, North America, Other Developed Countries, developing Countries, Central-Eastern Europe, with annual data for the period 1970-2003 using Johansen procedure. The results show that the degrees of integration of the variables are not the same: variable X_{4t} is stationary (I(0) process), X_{1t},X_{2t} ,X_{3t} , WDC_t and RW_t are I(1) (they need first difference to become stationary) and X_{5t} is I(2) (it needs second difference to become stationary).

The presence of a cointegrating relationship between the World Developed Countries (WDC) and the Rest of the World (RW) means that both variables display parallel non-stationary movements. The error correction term e_t is the disequilibrium error or the extent of departure from the long-run relationship $WDC_t = 8.38\ RW_t + 54288$, the

coefficient $\lambda = -0.76$ of e_{t-1} has the correct sign and has a highly significant t-ratio, and it is a short-run adjustment parameter. The coefficient $\beta = 8.38$ appears in the equilibrium relationship as the long-run elasticity of WDC_t with respect to RW_t.

The variables $X_{1,t}, X_{2,t}$ *and* $X_{3,t}$ are cointegrated with two cointegrating relationships. The presence of cointegration implies that using an unrestricted VAR in the first differences to model the $X_{1,t}, X_{2,t}$ *and* $X_{3,t}$ constitutes a misspecification. The first cointegrating relationship $X_{1,t} = 11.18 X_{3,t} - 68861$ has $\beta = 11.18$ as the long-run elasticity of $X_{1,t}$ with respect to $X_{3,t}$. The second cointegrating relationship $X_{2,t} = 6.51\, X_{3,t} - 70119.4$ has $\beta = 6.51$ as the long-run elasticity of $X_{2,t}$ with respect to $X_{3,t}$. The VECM, on the one hand, for WDC and RW, and for $X_{1,t}, X_{2,t}$ *and* $X_{3,t}$,on the other hand, has been estimated eliminating the insignificant coefficients (the t-statistics in parentheses), and using the seemingly unrelated regressions (SUR) method with the RATS software (version 6.0).

References

- Altomonte, C., and Pennings E. 2005. "Domestic Plant Productivity and Marginal Spillovers from Foreign Direct Investment", ***JEL Classification, F23***; L10; P20.

- Alfaro, L.; A. Chanda; S. Kalemli-Ozcan; and S. Sayek. 2004. "FDI and Economic Growth: The Role of Local Financial Markets", ***Journal of International Economics***, 64, PP. 89-112.

- Banerjee, A.; J. J. Dolado; J. W. Galbraith and D.F. Hendry D.F. 1993. ***Co-integration, Error Correction and the Econometric Analysis of Non-stationary Data***. Oxford: Oxford University Press.

- Banerjee, A.; J.J. Dolado, and R. Mestre. 1998. "Error-Correction Mechanism Tests for Co-integration in a System Equation Framework" ***Journal of Time Series Analysis***, 19, PP. 267-283.

- Blomstrôm and Kokko. 2002. "The Economics of Foreign Direct Investments Incentives" Working Paper Presented in: ***The Conference on Foreign Direct Investment in the Real and Financial Sector of Industrial Countries***, Organized by the Bundesbank, Frankfurt, May 3-4.

- Bajo-Rubio and María Montero-Muñoz. 1999. "Foreign Direct Investment and Trade: A Causality Analysis", ***JEL codes: F21, F40.***

- Clarida R. H. 1994. "Co integration, Aggregate Consumption, and the Demand for Imports: A Structural Econometric Investigation", ***The American Economic review***, Vol. 84, No. 1, PP. 298-308.

- Dickey D.A.; W.A. Fuller. 1979. "Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root", ***Journal of the American Statistical Association***, Vol. 74, No. 366, PP. 427-431.

- Dickey D.A. and W.A. Fuller. 1981. "Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root", ***Econometrica***, Vol. 49, No. 4, PP. 1057-1072.

- Dickey D.A.; D.P. Hasza and W.A. Fuller. 1984. "Testing for Unit Root in Seasonal Time Series", ***Journal of the American Statistical Association***, Vol. 79, No. 386, PP. 355-367.

- Dickey D.A.; R.B. Bell and W.A. Fuller. 1986. "Unit Roots in Time Series Models.: Tests and Implications", ***The American Statistician***, Vol. 40, No. 1, PP. 12-26

- Dolado J.J.; T. Jenkinson and S. Sosvilla-Rivero. 1990. "Co-integration and Unit Roots", ***Journal of Economic Surveys***, 4, PP. 249-273.

- Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). 2001. "Comparative Study of National Srategies & Policies with Regarded to Foreign Direct Investment in the ESCWA Region", ***E/ESCWA/ED/2001/12, United Nations***, New York.

- Engle R.F. and B.S. YOO. 1987. "Forecasting and Testing in Co-integrated Systems", ***Journal of Econometrics***, No. 35, PP. 143-159.

- Engle R.F. and C. W. J. Granger. 1987. "Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing", ***Econometrica***, Vol. 55, No. 2, PP. 251-276.

- Engle R.F.; C.W.J. Granger; S. Hylleberg and H.L. Lee. 1993. "Seasonal Co-integration: the Japanese Consumption Function", ***Journal of Econometrics***, No. 55, PP. 275- 298.

- Gholami R.; A. Heshmati and S. Y. T. Lee. 2003. "The Causal Relationship Between Information and Communication Technology and Foreign Direct", ***JEL classification: C23, C33, C51, E22, F21.***

- Guisan, M. C. and E. Aguayo. 2001. "Economic Development of American and European Areas in 1951-99", ***Applied Econometrics and International Development. AEEADE.*** Vol. 1-1.

- Hamilton J.D. 1994. ***Time Series Analysis***. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Hansen H., and J. Rand. 2004. "On the Causal Links Between FDI and Growth in Developing Countries ", ***University of Copenhagen and Development Economics Research Group (DERG)***S.

- Johansen S., 1988. Statistical Analysis of Co-integration Vectors", ***Journal of Economic Dynamic and Control,*** Vol. 12, No. 213, PP. 231-254.

- Johansen S., and K. Juselius. 1990. "Maximum Likelihood Estimation and Inference on Co-integration with Applications to the Demand for Money" ***Oxford Bulletin of Economics and Statistics,*** Vol. 52, No. 2, PP. 169-210.

- Johansen S. 1995. ***Likelihood–based Inference in Co-integrated Vector Autoregressive Models***. Oxford: Oxford University Press.

- Jordan S. 2003. "Financial Development and Economic Growth: The Empirical Evidence from China", ***JEL Classification Numbers: O16, F12 G18, G28*** .

- Kim, J. and j. Park. 2002. "Foreign Direct Investment and Foreign-educated Labor", ***JEL Classification: F1, F2.***

- Mourad M. 2007. "Modeling the Import and Export System of the United States: Using the Error Correction Model Representation", ***Dirasat, Administrative Sciences***, Vol. 34, No. 1, PP. 182-199

- Mourad M. 2007. "Modeling of the Budget Transactions in Lebanon: An ECM Representation", ***Arab Journal of Administration*** (issued by: Arab Administrative Development Organization (ARADO), the League of Arab States, Cairo- Egypt), Vol. 27, No. 1, PP. 201-224.

- Neumayer, E. and I. De Soysa. 2005. Trade Openness, Foreign Direct Investment and Child Labor" ***World Development,*** Vol. 33, No.1, PP.43-63.

- Osterwald-Lenum, M. 1992. "A Note with Quintiles of the Asymptotic Distribution of the Maximum Likelihood Co-integration Rank Test Statistics" ***Oxford Bulletin Economics and statistics***, Vol. 54, No.3, PP. 461-480.

- Oskooee, M.B., and T.J. Brooks. 1999. "Co-integration Approach to Estimating Bilateral Trade Elasticities Between U.S. and her Trading Partners "***International Economic Journal***, Vol. 13, No. 4, PP. 119-128\

- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). 1996. ***Benchmark Definition of Foreign Direct Investment***, 3rd ed., OECD, Paris.

- OECD. 2002. "***Foreign Direct Investment for Development: Maximizing Benefits, Minimizing Costs***", OECD Publishing, Paris.

- Sims, C.A. 1980. "Macroeconomics and Reality" ***Econometrica***, 48, PP. 1-48.

- Stock J.H., and M.W. Watson. 1988. Testing for Common Trends", ***Journal of the American Statistical Association,*** Vol. 83, No. 404, PP. 1097-1107.

- Schich, S. and F. Pelgrin. 2002. "Financial Development and Investment: Panel Data Evidence for OECD Countries from 1970 to 1997", ***Applied Economics Letters***, January, Vol. 9, No. 1, PP. 1-7.

- Toda H.Y., and P.C.B. Phillips. 1993. "Vector Autoregression and Causality", ***Econometrica***, 61, PP. 1367-1393.

- Toda H.Y., and T. Yamamoto. 1995. "Statistical Inference in Vector Autoregressions with Possibly Integrated Processe", ***Journal of Econometrics***, 66, PP. 225-250.

- UNCTAD. 1999. "Foreign Direct Investment and the Challenge of Development", ***World Investment Report*** (Geneva and New York) P. 465.

- World Economic Forum. 2000. ***The Global Competiveness Report***. (New York and Oxford [United Kingdom], Oxford University Press.

Appendix 1
Lists of the abbreviations

Augmented Dickey-Fuller: **ADF**

Southeast Europe and Commonwealth of Independent States: **CIS**

Economic and Social Commission for Western Asia: **ESCWA**

Foreign Direct Investment: **FDI**

Information and Communication Technology: **ICT**

Gross Domestic Product: **GDP**

International Monetary Fund: **IMF**

Organization for Economic Cooperation and Development: **OECD**

Ordinary Least Square: **OLS**

Regression Analysis of Time Series: **RATS**

Rest of the World: **RW**

Seemingly Unrelated Regressions: **SUR**

United Nations Conference on Trade and Development: **UNCTAD**

Vector Auto regression: **VAR**

Vector error correction model: **VECM**

Word Developed Countries: **WDC**

Appendix 2
The Data of the FDI Outflows by regions, 1970-2003
(Millions of U.S. Dollars)

Years	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1970	5103.97	8521.18	485.00	47.16	0.00	14157.31
1971	5882.20	8075.52	480.24	36.04	0.00	14474.00
1972	7013.62	7827.81	855.35	91.00	0.00	15787.78
1973	11131.10	12518.90	2181.79	93.00	0.00	25924.79
1974	11289.50	10408.80	2277.52	264.20	0.00	24240.02
1975	10531.40	15495.50	1942.43	642.12	0.00	28611.45
1976	12585.10	12953.00	2298.56	571.07	12.00	28419.73
1977	12957.40	13031.50	1949.38	616.03	17.00	28571.31
1978	17536.20	18503.50	2669.91	822.25	16.00	39547.86
1979	28786.30	17594.90	3316.50	882.82	13.00	50593.52
1980	24065.00	23328.50	2949.95	3318.75	21.00	53683.20
1981	26200.20	18775.40	5844.20	2016.34	3.00	52839.14
1982	16228.70	21958.20	5495.73	2774.67	4.00	46461.30
1983	20007.50	12157.20	4308.25	1770.33	1.00	38244.28
1984	25932.80	16729.70	7817.47	2322.34	12.00	52814.31
1985	31960.80	17250.40	8695.77	4270.27	1.00	62178.24
1986	51244.50	23141.50	18456.20	5115.94	22.00	97980.14
1987	73154.60	37274.00	25149.70	6850.46	8.00	142436.76
1988	100268.25	24823.86	40467.71	11971.32	22.00	177553.14
1989	119268.13	42870.09	48949.33	16339.66	18.59	227445.80
1990	138668.00	36218.54	50869.25	16247.44	53.60	242056.83
1991	114275.90	38530.09	33880.63	11892.51	37.32	198616.45
1992	107656.80	46238.08	22332.79	25274.95	67.86	201570.48
1993	103615.60	82948.97	17843.07	39673.86	309.63	244391.13
1994	133601.80	82545.51	23283.83	47458.78	464.51	287354.43
1995	175094.10	103535.60	26144.18	52719.33	742.09	358235.30
1996	206217.20	97522.22	29595.95	62671.98	1263.32	397270.67
1997	244133.00	118838.10	33147.20	80305.25	4242.40	480665.95
1998	436520.80	165362.40	29595.02	53437.90	2323.62	687239.74
1999	763867.70	226638.40	23825.21	75488.13	2459.93	1092279.37
2000	859432.30	187301.50	37151.17	98929.39	4024.01	1186838.37
2001	447032.70	160986.40	50075.21	59861.12	3545.88	721501.31
2002	364506.90	141748.60	41347.61	44008.81	4875.56	596487.48
2003	350281.20	173425.90	45869.45	35591.04	7033.67	612201.26

تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم:
تحليـل التكامـل

د. محمـود مـراد
أستاذ الاقتصاد المساعد

د. محمـد فرحـات
أستاذ بحوث العمليات المساعد

كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال
الجامعة اللبنانية – الفرع الأول – شعبة النبطية

الملخص:

تهدف هذه الدِّراسة إلى تحليل التكامل المشترك وبناء نموذج الأخطاء المـصحَّحة (VECM) لتـدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم المقسَّم إلى خمس مناطق: الدول الأوروبية المتقدِّمة، أمريكا الشمالية، باقي الدول المتقدِّمة، الدول النامية ودول وسط وشرق أوروبا، وذلك عبر دراسة البياناتِ السنوية التي تغطي الفترة الزمنية من 1970 إلى 2003.

لقد استخدامنا طريقة ADF لدراسة التكامل، وطريقة جوهنسن (Johansen) للتكامل المـشترك. وقـد بينت نتائج الدراسة بأنَّ التدفقات الاستثمارية المباشرة، في كلٍّ من الدول الأوروبية المتقدِّمة، أمريكا الـشمالية، باقي الدول المتقدِّمة، مجموع الدول المتقدِّمة، وباقي دول العالم، تحتوي على تكامل ذات الدرجة الواحدة.(1) I أما بالنسبة للدول النامية ودول وسط وشرق أوروبا، فإنَّها على التوالي (0) I و.(2) I لقد أظهرت النتائج وجود نموذجين للأخطاء المصحَّحة: الأول يشمل التدفقات التابعة للمناطق الثلاث الأولى (الدول الأوروبية المتقدِّمـة، أمريكا الشمالية، باقي الدول المتقدِّمة) مع وجود معاملين إثنين للتكامل المشترك، والثاني يشمل التدفقات التابعة لجميع الدول المتقدمة من جهة وباقي دول العالم من جهة أخرى، مع وجود معامل واحد للتكامل المشترك.

خلُصنا بعد ذلك إلى بناء هذين النموذجين للأخطاء المصحَّحة والتي يحتوي كل منهما على كمية ثابتة في علاقة التوازن على المدى الطويل.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربي.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً . - قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً .	داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسـم المشـــترك (ثلاثيا): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (..........) سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (..........) تاريخ : / / 20

بمبلغ (..........) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه.



التسويق من المنظورين العربي والأجنبي

MARKETING

ARAB AND FOREIGN PERSPECTIVES

تأليف : ا.د. نعيم حافظ ابو جمعه
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية ، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي - سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية - وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، وبصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي 628 صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج - يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج - أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيراً، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق.

وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطـــوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر، ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.



ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 27 No. 2 2007



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT

ردمد 1110-5453



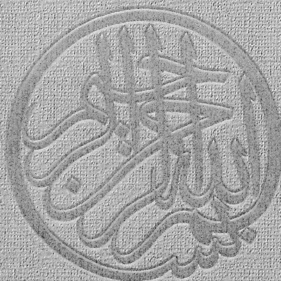
المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

المجلد الثالث والعشرون العدد الأول - يونيو (حزيران) 2003



تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية



وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية:
(شاملة أجور البريد)

- (30 $) ثلاثــــون دولارًا امريكيًا للأفــراد.
- (50 $) خمسون دولارًا امريكيًا للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفي باسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية»
بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك
العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسـلات

توجه باسم :

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة
المنظمة العربية للتنمية الإداريــة
ص.ب. 2692 بريد الحرية
مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية
هاتف: 2580006 (202) - فاكس: 4512799 (202)
e-mail:arado@arado.org.eg
www.arado.org.eg



الرقم الدولي
المعياري للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الثالث والعشرون — العدد الأول — يونيو 2003

سياسات ومعايير النشر
في
المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية: (1) بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental. (2) تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي. (3) تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي ، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. (4) دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. (5) تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية. (6) تطوير بناء نماذج/أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر. (7) دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك ، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة: (1) تعليقات/ ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة. (2) تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه. (3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية. (4) ملخص لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراة)، تم مناقشتها وإجازتها، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي (Word 2000, IBM) ومرفق بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالي:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب : 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني arado@arado.org

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

1- **هيكل التقرير:** ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث، واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل، والهواتف والفاكسات.
- ملخص البحث، باللغتين العربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل :
  - مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
  - عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.
  - الفروض أو المحاور أو التساؤلات.
  - حدود البحث.
  - منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية: المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
  - النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة.
  - مناقشة للنتائج والمؤشرات أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة، وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
  - الهوامش. - المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).
  - الملاحق (في أضيق الحدود).

2- **حجم التقرير:** ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، والا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

3- **مواصفات الطباعة:** ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، والا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطراً، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها .

4- **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطي عنوانا يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

5- الهوامش والمراجع:

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن. ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.

- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلا (العلاق، 1983) و (عابدين، وحبيب، 1987) و(Marshall, 1984) و(Hansen & Messier, 1986).

اما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون، 1983) ، و (Kaufman et al., 1986) . وإذا كان هناك مصدران (او اكثر) يُشار إليهما كالآتي: (القطان، 1987؛ التويجري ، 1988) و (Ferris & Porac, 1984 ; Locke, 1989). وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق، 50:1983) و (Marshall, 1984:50-53).

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.

- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.

- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات الببليوجرافية للمراجع كما في الأمثلة التالية:

أ) الكتب

الردادي ، محمد بن مسلم. إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.

تريسي ، وليم ر. تصميم نظم التدريب والتطوير/ وليم ر. تريسي؛ ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990 .

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2nd. ed. New York: John Wiley, 1997.

ب) فصل من كتاب

عيسى، سوار الذهب أحمد. العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل . في : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها/ مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية، 1987. ص.11-29.

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". : In: Administrative Reform in the Arab World: Readings/edited by Nassir Al-Saigh, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.p.313-329.

ج) الدوريات

زيدان، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات». المجلة العربية للإدارة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 21، ع2، 2001. ص ص 39-94.

PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. "A Theory of Managed Trade" The American Economic Review, Vol. 80. No.4 (Sep. 1990 P.770-795).

د) أوراق المؤتمرات والندوات

باطويح، محمد عمر. «البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية». ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل 2002: الشارقة) . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002. ص310.

Pickl, Viktor J. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/1986: Amman, Jordan), Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب: (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛ (2) التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛ (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛ (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف – ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية – ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛ (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية : (1) قبول غير مشروط للنشر؛ (2) قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛ (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛ (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية. وتشمل معايير التقييم.

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

هيئة التحرير

محتويات العدد

بحـــوث مُحكمـــة:

ملخصات الرسائل الجامعية:

عـرض كتـاب:

الدافعية للإنجاز وعلاقاتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية

د. إبراهيم شوقي عبد الحميد(*)

ملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الدافعية للإنجاز لدى عينة من الموظفين المكتبيين وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية. واستخدام أسلوب المقابلة المقننة مع عينة تضم (178) موظفًا (62) موظفة، باستخدام آداتين لقياس الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات. وتبين أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى توكيده للذات، وتقدمه في العمر في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للإنجاز وكل من توكيد الذات والعمر. وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم. ويبدو ظاهريًا أن المرأة العاملة أقل دافعية للإنجاز من الرجل، ولكن تزول الفروق إن كان تعليمها جامعيًا. كما كشفت الدراسة عن نتائج أخرى والتي تم مناقشتها.

مقدمـــة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وعلاقته بكل من توكيد الذات والعمر لدى الجنسين والتعرف على طبيعة الفروق في مستوى الدافعية بين الموظفين حسب تباينهم من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر والتعليم والحالة الزواجية.

ولدافعية الإنجاز أهميتها البالغة، إذ يشير ماكليلاند إلى دورها في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات، وإلى أن النمو الاقتصادي لأي مجتمع يعد محصلة للدافع للإنجاز(McClelland, 1961). لذلك يشير البعض إلى أن الحاجة للإنجاز أداة جيدة من أدوات التنبؤ بالنمو الاقتصادي في أمريكا لعشرين سنة تالية (McKenna, 2000, p. 94). ولذا تعول الدول المتقدمة كثيرًا على دافعية أبنائها للإنجاز، نظرًا لدور

(*) أستاذ مساعد بقسم علم النفس – كلية الآداب – جامعة القاهرة

هذه النوعية من الدافعية في رفع مستوى إنتاجية الأفراد في مختلف المجالات. ولذا تصدق مقولة "أن النمو الاقتصادي في أي مجتمع هو محصلة لقوى أهمها الدافع إلى الإنجاز".(McClelland,1961). ولذا تسعى كافة المنظمات – سواء الإنتاجية أو الخدمية – لزيادة إنتاجيتها كماً وكيفاً بما يتسق مع توجهات السوق وحاجاته. وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال ببحث وتنمية دافعية الإنجاز لدى أبنائها، فإن الدول النامية تبدو أكثر احتياجاً لمثل هذا الاهتمام. ففي الثقافة العربية نحن في حاجة إلى إجراء بحوث تكشف عن السياق النفسي الاجتماعي وأساليب التنشئة الاجتماعية المثيرة للدافعية للإنجاز، كما تكشف عن النمط أو الشكل الذي يتخذه الإنجاز في هذه الثقافة (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص19).

ولا تتأثر الإنتاجية بدافعية العاملين للإنجاز فحسب، بل أيضاً بما يتوفر لديهم من سمات شخصية. ومن أهم هذه السمات توكيد الذات، حيث القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء والمشاعر بطريقة مباشرة مع احترام الآخر وحاجاته وعدم المساس بحقوقه المادية أو المعنوية.

وتشكل الدراسة الحالية أهمية كبيرة، لاعتبارات منها موقع إجرائها فهناك ندرة في بحوث الدافعية للعمل بدول الخليج بصفة عامة وبدولة الإمارات العربية المتحدة بصفة خاصة. هذا على الرغم من الحاجة الماسة لتلك النوعية من الدراسات، نظراً للتباين الثقافي الاجتماعي بين العاملين في مواقع العمل، فهم من مختلف الثقافات والديانات واللغات، ولكل منهم أخلاقيات ودوافع عمل متباينة، تبعاً للظروف التي نموا فيها أو تطبعوا بثقافتها، والسياق الذي يعيشون فيه. ومن شأن تنوع بيئة العمل الاجتماعية حسب الجنس (ذكور وإناث) والجنسية (إماراتيين وغير إماراتيين) أن يشكل ضغوطاً إضافية في بيئة العمل، وأن يثير فرصاً متباينة لتوكيد الذات. ويرتبط توكيد الذات بوقاية الذات Self Preservation . ولذا فإن الدفاع عما يهم الذات يسهم في النهاية في حماية الذات. ويشير البعض إلى أن الثقة بالذات والقدرة على توكيدها من العناصر المهمة للرضا والتوافق النفسي والفسيولوجي، و كذلك لحماية قدرات الفرد على الأداء. وإذا كانت القدرة

على توكيد الذات محدودة فإننا بصدد شخص يتسم بالسلبية، الأمر الذي قد يفضي إلى حالة من الاكتئاب depression، ليس فقط بالمعنى النفسي، وإنما أيضاً بالمعنى الاقتصادي (Plattner,1999). ومن ثم نتوقع أن يرتبط توكيد الذات بالدافعية إلى الإنجاز.

ومن شأن ما تكشف عنه هذه الدراسة من نتائج، أن يسهم في تنمية فهمنا لخصائص كل من مرتفعي ومنخفضي الإنجاز، مما يسهم في توفير قاعدة من البيانات اللازمة لمساعدة المديرين في تحسين برامج الاختيار المهني وتطوير البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية وإثارة كل من الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات لدى فئات مستهدفة من العاملين.

مفاهيم الدراسة:

يعرف بايندر (Pinder, 1998) الدافعية للعمل بصفة عامة بأنها مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تثير السلوك المرتبط بالعمل وتحدد شكله واتجاهه وشدته ومدته.

أما الدافع للإنجاز فهو الدافع للنجاح وتجاوز الصعوبات، ويتباين من شخص لآخر، و من ثقافة لأخرى، ويعتمد جزئياً على التنشئة الاجتماعية (Sutherland, 1996, p. 5) في حين يعرف أتكنسون (Atkinson, 1957) الدافعية للإنجاز بأنها استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف، يترتب عليه درجة معينة من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى معين للامتياز.

ونعرف في دراستنا الحالية **الدافعية للإنجاز** في مجال العمل بأنها منظومة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهد المرتبط بالعمل والإنجاز وتحدد طبيعته ووجهته وشدته ومدته بهدف الإنجاز المميز للأهداف. ومن أهم أبعاد هذه المنظومة، المثابرة في كل من

بذل الجهد وتحمل الصعاب وتقدير أهمية الوقت والطموح لمستوى أعلى من الأداء والتوجه المستمر نحو المستقبل والاهتمام بالتميز في الأداء والميل للمنافسة.

أما عن توكيد الذات فهو يتضمن التعبير عن الأفكار والآراء والمشاعر بطريقة مباشرة. كما يتضمن التعبير عن الاحترام – مع عدم الشعور بالنقص– للشخص الآخر. ويختلف التوكيد عن العدوان، فالأخير لا يتضمن الاحترام والاهتمام بالآخر وحاجاته، بل يشتمل على انتهاك حقوقه والحط من قدره، وغالبًا ما يفضي إلى مشاعر سلبية، واحتمال أكبر لنشوب صراع، في حين لا يشتمل التوكيد على ذلك. ولذا يعرفه البعض بأنه قدرة الفرد على الدفاع عن نفسه وحاجاته واهتماماته ورغباته (Plattner,1999). ويعرفه طريف شوقي بأنه مهارات سلوكية، لفظية وغير لفظية، نوعية موقفية متعلمة، ذات فعالية نسبية، تتضمن تعبير الفرد عن مشاعره الإيجابية (تقدير– ثناء) والسلبية (غضب– احتجاج) بصورة ملائمة ومقاومة الضغوط التي يمارسها الآخرون لإجباره على إتيان ما لا يرغبه، أو الكف عن فعل ما يرغبه، والمبادرة ببدء – والاستمرار في وإنهاء – التفاعلات الاجتماعية والدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها، شريطة عدم انتهاك حقوق الآخرين (طريف شوقي، 1998، ص 59). وبذلك تعتمد الدراسة الحالية على تعريف **مفهوم توكيد الذات** بأنه ميل وقدرة الفرد و مهاراته اللفظية وغير اللفظية على التصرف وفقاً لاهتماماته ورغباته ومواجهة المواقف بدرجة أقل من القلق والتعبير بصدق وارتياح عن مشاعره وممارسة حقوقه دون الاعتداء على حقوق الآخرين أو إنكارها.

الدراسات السابقة والفروض:

رغم أهمية موضوع الدراسة – وفي ضوء مراجعتنا للتراث – ثمة ندرة في بحوث الدافعية للإنجاز لدى العاملين، خاصة منذ أوائل ثمانينيات القرن الماضي وحتى الآن. حيث يتركز معظم البحوث حول الدافعية للإنجاز الأكاديمي لدى الطلبة، وليس هناك في حدود ما أتيح من دراسات من اهتم بعلاقة الدافعية للإنجاز لدى العاملين بتوكيد الذات. و يشير متشنسكي إلى أن الشخصية لم تحظ باهتمام كاف من قبل الباحثين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي، وأن متغير الشخصية الذي حظي باهتمامهم هو

الإخلاص للعمل Conscientiousness (Muchinsky, 2000, p. 354). ولذلك لاحظنا في مراجعتنا للتراث أن توكيد الذات لم يحظ حتى الآن باهتمام الباحثين في هذا المجال. ونظراً لعدم توفر دراسات اهتمت بدافعية العاملين للإنجاز في علاقتها بتوكيد الذات، يقتصر عرضنا على البحوث التي تناولت الدافعية للعمل بصفة عامة أو الدافعية للإنجاز بصفة خاصة، وعلاقاتها ببعض المتغيرات ذات الصلة بدرجة أو بأخرى بتوكيد الذات أو ببعض المتغيرات الديموجرافية. وحري بنا البدء بالدراسات العربية يليها الأجنبية.

ثمة من الدراسات ما اختص باستكشاف مختلف أنواع الدافعية لدى العاملين أو المديرين، ومنها دراسة على السلمي (1976) حيث قارن بين دوافع المديرين المصريين والأمريكيين من حيث أهميتها النسبية. فاتخذت الدوافع المادية (ومنها الأجور) الترتيب الأول لدى المصريين يليها تأكيد الذات ثم الاستقلال ثم المعلومات ثم الاحترام والتقدير ثم الأمن وأخيراً الدوافع الاجتماعية. أما ترتيب الدوافع لدى المديرين الأمريكيين فكان توكيد الذات يليه المعلومات ثم الدوافع المادية ثم الاستقلال ثم الاحترام والتقدير ثم الأمن وآخرها الدوافع الاجتماعية.

وهناك دراسة قام بها علي سالم مطالقة (1998) مستخدماً عينة مكونة من (30) مديرًا ومديرة، و(30) من الإداريين والإداريات و(70) من المعلمين و(70) من المعلمات ببعض المدارس الخاصة من مختلف المراحل التعليمية بإمارة الشارقة. وكان الهدف من الدراسة قياس شدة مختلف الدوافع الكامنة وراء الالتحاق بالعمل في المدارس الخاصة. وكشفت الدراسة أن من أهم هذه الدوافع الأمن والاستقرار الوظيفي والأسري، تليها الدوافع المادية. وتبين أن بيئة العمل لم تشبع هذه الدوافع. ولم تكشف الدراسة عن فروق في شدة الدوافع حسب تباين الجنس والعمر وطبيعة العمل والمؤهل الدراسي والحالة الاجتماعية.

وتتسق هذه النتائج مع سابقتها في أن أهم دوافع العمل لدى العاملين العرب هي الدوافع المادية وأمن العمل. وبينما اتخذ كل من توكيد الذات والاستقلال الترتيبين الثاني

والثالث على التوالي في دراسة السلمي، وقد اتخذا الترتيب الخامس في دراسة مطالقة، وذلك ضمن قائمة من ست دوافع.

وهناك دراسة مصرية عن الدافعية للإنجاز أجراها عبد الفتاح دويدار (1991) على عينة مكونة من (263) موظفاً و (272) موظفة من العاملين بمؤسسات مختلفة، بهدف الكشف عن الفروق بين الجنسين في الدافعية للإنجاز وعلاقة الدافعية ببعض المتغيرات الديموجرافية والنفسية (ومنها توكيد الذات). ومن نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة بين الجنسين في الدافعية للإنجاز، في حين يزداد توكيد الذات لدى الموظفين عنه لدى الموظفات. وارتبط الدافع للإنجاز سلبيًا بكل من القلق والاكتئاب والعصابية، في حين ارتبط بصورة موجبة بكل من القيم الدينية والضبط الداخلي. أما بالنسبة لعلاقة دافع الإنجاز بتوكيد الذات ثمة ارتباط موجب وقوي بينهما لدى الموظفات، في حين كان الارتباط بينهما ضعيفاً في عينة الموظفين، ولم تتضمن الدراسة تفسيرًا لهذه النتيجة.

وثمة دراسة مصرية أخرى جمعت بين الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات، وإن كان لدى الطلبة، وهي دراسة حسن علي حسن (1989). وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق بين الجنسين في بعض مقاييس الإنجاز، باعتباره دافعا (الميل للإنجاز) وباعتباره أداء (التحصيل) وكذلك باعتباره سمة من سمات الشخصية (الشخصية الإنجازية). ومن أهدافها أيضًا الكشف عن الفروق بين الجنسين في بعض الخصائص المعرفية أو المزاجية (ومنها توكيد الذات). وتمثلت العينة في (72) طالبًا و(60) طالبة بجامعة المنيا. وكشفت الدراسة عن تفوق الذكور عن الإناث فيما يتعلق بمتغيرات الميل للإنجاز والشخصية الإنجازية والحاجة للمعرفة وتوكيد الذات. وعزا الباحث ذلك إلى أن المرأة أقل ثقة في قدراتها لشعورها بأنها أقل من الرجل أو لأنها أقل سيطرة على مستقبلها. ولم يتعرض الباحث لدراسة العلاقة بين الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات.

وأجرى يوسف عبد الفتاح (1991) دراسة عن علاقة الدافعية للإنجاز بسمات الشخصية، على عينة تضم (34) معلمًا و(49) معلمة بالمرحلة التأسيسية بدولة الإمارات. وكشفت النتائج أن الإناث أكثر دافعية للإنجاز من الذكور. ويرتبط الدافع للإنجاز سلبًا

بسمات الميل العصابي والسيطرة والانطواء. في حين يرتبط إيجابًا بسمات الاكتفاء الذاتي والثقة بالنفس والمشاركة الاجتماعية.

وبالكويت قام بدر العمر (2000) بدراسة عن علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية مستخدماً عينة مكونة من (1237) ذكراً و(803) أنثى من العاملين بمختلف الوزارات والهيئات الحكومية والقطاع الخاص. وقد كشفت الدراسة أن مستوى الدافعية بشكل عام متوسط في القطاعات الثلاثة، وإن كانت تزيد لدى الذكور عنها لدى الإناث. وعزا الباحث ذلك إلى أهمية العمل بالنسبة للذكور نتيجة أدوارهم الاجتماعية. وتبين أيضاً أن العاملين بالدرجات الوظيفية الأعلى أكثر دافعية من العاملين بالدرجات الأدنى.

وبينما كشفت الدراسة السابقة عن تفوق الذكور بالكويت في دافعيتهم للعمل على الإناث نجد العكس في دراسة عويد المشعان (2000) بالكويت ذاتها، والتي تمت على عينة شملت (189) من الذكور و(114) من الإناث، وهم من الموظفين بالقطاع الحكومي. وقد عزا الباحث الارتفاع في دافعية الموظفات إلى توفر فرص التشجيع والتدريب وحرصهن على التفوق والإنجاز لتعويض بعض المعاناة التي كن يعانينها من قبل. ومن النتائج المهمة عدم وجود فروق بين الكويتيين وغير الكويتيين في الدافعية للإنجاز والثقة بالنفس. كذلك تم الكشف عن وجود ارتباط إيجابي بين الدافع للإنجاز والثقة بالنفس.

وبالسعودية قام محمد التويجري (1988) بدراسة للمقارنة بين السعوديين وغير السعوديين في مستوى الأداء والرضا عن العمل، وذلك على عينة مكونة من(83) سعودياً و (75) عاملا من بعض دول آسيا غير العربية، ممن يعملون بعدد من الشركات الصناعية. فتبين أن العاملين السعوديين أقل من حيث كفاءة الأداء. وعزا الباحث ذلك لعدم تمكنهم من اللغة الإنجليزية، وهي اللغة الأساسية للتواصل في العمل. ومع ذلك ليس هناك فروق دالة بين المجموعتين في الرضا عن شركاتهم وزملائهم.

أما فيما يتعلق بالتراث الأجنبي ذو الصلة بالدافعية للإنجاز في العمل وعلاقتها بتوكيد الذات هناك ندرة شديدة – مثلما هو الحال في التراث العربي– على الرغم من التاريخ الطويل لبحوث الدافعية في العمل. وبمراجعة تراث الدافعية للعمل بشكل عام نجد أن الاهتمام بهذا الموضوع بلغ ذروته في السبعينيات وحتى منتصف الثمانينيات من القرن الماضي. وبعد ذلك تضاءل الاهتمام سواء من حيث البحوث الميدانية أو النظرية. ففي التراث الأجنبي لم نجد سوى دراسة واحدة تجمع بين دافع الإنجاز وتوكيد الذات، وهي دراسة أدميك وكوزوسنيك (Adamiec & Kozusznik, 1996) وهي على عينة تضم (600) فرد من الإدارة الوسطى والعليا. وكشفت الدراسة عن نموذج لخصال القائد الفعال. ويتكون من ست خصال وهي: الدافعية للإنجاز، وتوكيد الذات، والإبداع، والنقد، والانبساطية، والسواء.

وقام لستر وتشو (Lester & Chu, 1980) بدراسة قاما فيها بمقابلة (68) مديرًا و(69) معلمًا بمدرسة حكومية فتبين عدم وجود فروق بين الجنسين في الدافعية للعمل، وكذلك فيما يتعلق بصعوبات العمل ومصادر الرضا المتاحة فيه.

ومن الدراسات التي اختصت بدراسة الفروق العمرية في بعض الدوافع دراسة كل من فيروف وسميث (Veroff & Smith, 1985) باستخدام أسلوب المقابلات المقننة مع عينة مكونة من (960) ذكرًا و (1304) أنثى بأمريكا، ويتراوح مدى العمر لأفراد العينة من21 سنة إلى ما يزيد عن السبعين. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق عمرية في الدافع للإنجاز لدى الذكور. في حين يقل الدافع للإنجاز والانتماء مع العمر لدى الإناث. وعزا الباحثان ذلك إلى فروق بين الجنسين في دورة الحياة.

وقد أجرى لي (Lee, 1992) دراسة على (164) معلمًا من الجنسين تبين أن من أهم عوامل العمل Job Factors تأثيراً في الدافعية، كان ممارسة عمل مهم ومشوق، وأن النمو المهني والخدمة أكثر أهمية من الأجر والترقي وغيرهما من الإثابات الخارجية. وقد أيدت الدراسة نتائج البحوث السابقة حيث أن ظروف العمل عنصر مهم لرضا المعلم ودافعيته في العمل. ولم تكشف الدراسة عن وجود علاقة بين عوامل العمل

الأكثر أهمية بكل من العمر والنوع والصف الدراسي ومدة الخدمة بالتدريس. هذا في حين هناك دراسات كشفت أن الإناث أقل دافعية للإنجاز من الذكور لاعتقادهن في تأثير العوامل الخارجية عند نجاحهن، وضعف معتقداتهن عن القدرة والميل لتجنب مواقف المنافسة وعدم الطموح (Salili, F., 1980). أو لأنهن لا يتوقعن تدعيمًا اجتماعيًا في حالة نجاحهن (Tangri, S., 1975) . ويتسق ذلك مع ما كشفت عنه دراسة إمبر (Ember, C. , 1981) حيث تفوق الذكور في الدافعية العامة، وعزا ذلك إلى تميزهم بدرجة أعلى من الضبط الداخلي (أنظر: عبد الفتاح دويدار، 1991).

وثمة دراسات اهتمت بنظم الإثابة في علاقتها بالدافعية للعمل، ومنها دراسة أجراها كرانزوش (Kranzusch, 1997) على عينة مكونة من (125) موظفاً، باستخدام أسلوب المقابلة. وكشفت النتائج أن أمن العمل Job Security والاهتمام الداخلي بالعمل من أهم العوامل تأثيراً في الدافعية للعمل. وأن أنظمة الإثابة بالمنظمات تفشل في إشباع الحاجات الأعلى، مما يقلل من الدافعية للعمل. في حين تزداد دافعيتهم للعمل إذا شاركوا في صنع القرار وشعروا بالمسئولية عن عمل مثير للتحدي ومُرض ومشبع لحاجاتهم العليا، كالانتماء وتقدير الذات وتحقيقها، وبذلك تتسق هذه النتائج مع مثيلتها في دراسة "لي"

وبطبيعة الحال لا يمكن تعميم ما سبق ، إذ ثمة محددات للاهتمام بالعمل ذاته. حيث تشير بعض الدراسات إلى أهمية بعض السمات في تحديد عوامل العمل الأكثر أهمية، ومنها دراسة أجراها فورنهام وفورد وفراري (Furnham; Ford & Ferrari, 1999) والتي أجريت على عينة مكونة من (92) فردًا من طالبي العمل. وكشفت أن الانبساطيين أكثر اهتماماً بالعوامل الدافعة للعمل Motivators من قبيل محتوى العمل والمسئولية والإنجاز، في حين يركز العصابيون على عوامل الصحة والسلامة Hygienes عند اختيارهم للعمل. ومن هذه العوامل أسلوب الإدارة والإشراف والأجر وظروف العمل.

وفي دراسة عن أثر خفض العمالة Downsizing على العمالة الباقية أجرى كل من جالاجاز وبومر (Jalajas & Bommer, 1999) دراسة على (146) مهندساً ممن بقوا على قوة العمل بعد خفض العمالة بالشركة، لقياس دافعيتهم الداخلية للعمل ودراسة

مدى تأثرهم بكل من إقالة العمالة السابقة والتهديد بإقالة قادمة. فكانت الدافعية للعمل ذاته أكثر أثراً على سلوك العمل من الخوف بالمقارنة بالخوف من الاستبعاد، وأن تصميم العمل Job Design الذي ينمي الدافعية الداخلية أكثر أهمية من تأثير خفض العمالة. ومن المهم التحفظ بشأن قابلية هذه النتائج للتعميم على المجتمع الخليجي إلا بعد دراسة علمية دقيقة تأخذ في اعتبارها متغيرات كالرضا عن العمل، والأجر ومدى، توفر فرص التوظيف بسوق العمل، ودور المتغيرات الثقافية في ترتيب مختلف الحاجات.

أما عن السلوك التوكيدي، فمن أهم محدداته "النوع" Gender (ذكر/أنثى)، إذ يسهم في تحديد توقعات الجماعة لسلوك الأفراد من الجنسين وتحديد طبيعة المناخ الاجتماعي الذي قد ييسر أو يكف التوكيد. وقد أجرى طريف شوقي فرج دراسة تبين فيها أن الذكور (ن=400) أكثر توكيدًا من الإناث (ن=400) في كثير من جوانب السلوك التوكيدي (طريف شوقي، 1998، ص 148). وفي دراسة أخرى لنفس الباحث قارن فيها بين الموظفين (ن=75) والموظفات (ن=75) تبين فيها أن الموظفين أعلى على نحو دال في مواجهة الآخرين والاحتجاج من الموظفات (المرجع السابق، ص 137). وتتسق هذه النتيجة في مجملها مع ما كشفت عنه دراستان سبق أن أشرنا إليهما، وهما لعبد الفتاح دويدار (1991) وحسن علي حسن (1989). وينطبق ذلك أيضًا على المرأة غير العربية، إذا يشير البعض إلى أن المرأة تعتبر توكيد الذات شيئًا سيئًا، بل أنها تتقبل كونها أقل توكيداً من الرجل(Ragins & Sundstrom, 1989)

نخلص من ذلك إلى ندرة الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي على الصعيدين العربي والدولي وتعارضها فيما كشفت عنه من نتائج تتعلق بالفروق بين الجنسين في الدافعية للعمل. وأن هذه الدافعية تتأثر بسمات الشخصية، ومنها توكيد الذات. ولعدم توفر دراسات عن علاقة الدافعية للإنجاز بتوكيد الذات يمكننا افتراض أنه في حالة انخفاض مستوى توكيد الذات يفشل الفرد في التعبير عن أفكاره ومشاعره، أو يعبر عنها بطريقة فيها مبالغة في الخنوع، مما يشكل ضغوطًا إضافية عليه. من قبيل أن يكلف بأعمال آخرين دون وجه حق . وقد يسيء الفرد استخدام التوكيد أو يمارسه بصورة

مباشرة ومفرطة، مما يزيد من سوء الفهم بين الزملاء، إذ قد يعتقدون أن الفرد يستخدمه طمعًا في مزايا إضافية. وقد يدركه الرؤساء كأحد أشكال التحدي والكبرياء، مما يدفعهم لتبني اتجاهات سلبية نحو الفرد مما يعد منبعًا إضافيًا للضغوط عليه (طريف شوقي، 1998، ص ص 32-33). ومع تزايد الضغوط والخبرات السلبية في بيئة العمل نتوقع تدني مستوى الدافعية للإنجاز. في حين يسهم ارتفاع مستوى التوكيد في تكوين علاقات عمل ثرية ومرضية، ويقي الفرد من المواقف المهددة لتقدير الذات، ويساعده على إنجاز الأهداف، مما ينمي لديه دافعية أعلى للإنجاز. وبالتالي يمكن صياغة **الفرض الأول** لهذه الدراسة كالتالي: يرتبط توكيد الذات بالدافعية للإنجاز ارتباطًا إيجابيًا لدى العاملين من الجنسين.

ومن خلال ما عرضنا من دراسات، يتضح أنه ليس هناك علاقة بين الدافع للإنجاز والعمر، ولذا يبدو أن على الرغم من أهمية العمر كوعاء للخبرة، فإن العنصر الأهم والأكثر تأثيراً في الدافعية للإنجاز هو سمات الشخص وطبيعة الخبرات السابقة وعناصر السياق الراهن الميسر أو المعوق لهذه الدافعية. وعلى هذا النحو يمكن طرح **الفرض الثاني** كما يأتي: لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ثمة تعارض فيما كشفت عنه الدراسات من نتائج تتعلق بالفروق بين الجنسين. وقد يرجع إلى الاختلاف في تعريف مفهوم الدافعية للإنجاز ومكوناته. كما قد يعزى التعارض لارتباط الدافعية بالعديد من المتغيرات النفسية والاجتماعية والثقافية، ومن بينها النشاط أو العمل محل المقارنة من حيث الدافع ، وما إذا كان مقترناً بجنس معين أكثر من اقترانه بالجنس الآخر. وما إذا كان إنجاز الإناث يشكل تهديداً لعلاقاتهن الاجتماعية أم لا (محي الدين حسين، 1988، ص32). ولكن يبدو أن التعليم يرتبط إيجابياً بالدافعية للإنجاز، إن لم يكن يؤثر فيها، إذ يسهم ارتفاع مستوى التعليم في تنمية طموح الفرد وقدرته على الوصول إلى مستوى أعلى من الإنجاز. وربما يتفاعل التعليم مع الجنس والحالة الزواجية في تحديد مستوى الدافعية للإنجاز. ومن ثم

يمكن صياغة الفرض الثالث بحيث ينص على وجود فروق في الدافعية للإنجاز بين المجموعات المتباينة حسب الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

ولم يكن للجنسية دور في تحديد الدافعية للإنجاز أو الرضا عن العمل بين المواطنين وغير المواطنين بدراستي الكويت والسعودية. مما يشير إلى دور بيئة العمل المادية والاجتماعية في إشباع حاجات الطرفين. أو إلى تجانس العمالة العربية في دافعيتها للإنجاز، نظرًا لتماثل مفردات البيئة الاجتماعية والثقافية في المجتمع العربي. ومن جهة أخرى فإن "الأجر" من مصادر الدافعية الخارجية في نظرية العاملين two-factors theory لهرزبرج Herzberg وهو من عوامل الصحة والسلامة التي تشير إلى النواتج الخارجية للعمل. وقد كشفت الدراسات أن هذه العوامل كفيلة بتبديد الشعور بعدم الرضا عن العمل، لكنها غير كافية لتحقيق الرضا (Berry, 1998, p. 241). ومن ثم نتوقع عدم وجود فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لاختلاف الجنسية ومستوى الأجر. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو التالي: لا توجد فروق دالة في الدافعية للإنجاز بين المجموعات وفقًا لتباينها من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر.

وفي ضوء ما عرضنا له من دراسات تبين أن الموظفين أكثر توكيداً للذات من الموظفات لأن المرأة أكثر ميلاً لأن تكف توكيدها للذات بسبب التوقعات الثقافية منها كامرأة، فضلاً على العواقب السلبية التي تلحق بها بسبب سلوكها التوكيدي. ومن المتوقع أن يزداد توكيد الذات لدى النساء الأعلى تعليمًا والمتزوجات عنه لدى أقرانهن الأقل تعليماً وغير المتزوجات. ربما لأن المجتمع قد يتسامح نسبيًا مع محاولات التوكيد الصادرة عن الشخص الأعلى تعليمًا والأكبر عمرًا. كما أن التعليم والزواج يوفران مزيدًا من الخبرات والمهارات والتفاعلات التي تنمي من إمكانيات توكيد الذات. وبذلك يمكن صياغة الفرض الخامس والأخير كالتالي: توجد فروق في توكيد الذات بين المجموعات حسب كل من الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

ومما سبق تكون فروض الدراسة كما يأتي:

الفرض الأول: ثمة ارتباط إيجابي بين توكيد الذات والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

الفرض الثالث: هناك فروق في الدافعية للإنجاز بين المجموعات المتباينة حسب الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

الفرض الرابع: لا توجد فروق دالة في الدافعية للإنجاز بين المجموعات وفقاً لتباينها من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر.

الفرض الخامس: توجد فروق في توكيد الذات بين المجموعات حسب كل من الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

وللتحقق من مدى صحة الفروض الخمسة سالفة الذكر أجريت الدراسة الحالية، وفيما يأتي نعرض لجوانبها المنهجية.

منهج الدراسة:

تنحى الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لاستجابات العينة نحو مقياسي الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات. إذ تعتمد على أسلوب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بهدف حصر أبعاد الظاهرة موضع الدراسة واستنباط الأحكام الجزئية من الظاهرة الكلية، بما يسهم في تحقيق إمكانية استخدام طاقات الموارد البشرية في الوطن العربي عامة ودول الخليج خاصة. ومن ثم نعرض في هذا القسم وصفاً للأداتين اللتين تم استخدامهما في الدراسة وخصائصهما السيكومترية، ثم وصفاً لعينة الدراسة وإجراءات جمع البيانات.

1- أداتا الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة مقياسين أحدهما يختص بالدافعية للإنجاز والآخر بتوكيد الذات. وفيما يأتي وصف لكل منهما وشروطه السيكومترية.

أ- مقياس الدافعية للإنجاز:

وهو نسخة معدلة من مقياس سبق وأن أعده عبد الحميد درويش لقياس الدافعية للإنجاز لدى الطلبة في المجال الأكاديمي (عبد الحميد درويش، 1997) وقد تم تعديل البنود لتتلاءم وقياس دافعية الإنجاز لدى العاملين. ويتكون المقياس من (72) عبارة تقريرية (إيجابية وسلبية) يجاب عنها بمقياس تقديري تتراوح الدرجة عليه من (1) إلى (5) درجات لتعبر عن متصل للإجابة يبدأ من " تنطبق بدرجة كبيرة جداً " وينتهي بـ " لا تنطبق مطلقًا. وبعد تطبيق المقياس على عينة الدراسة الحالية تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين الدرجة على كل بند والدرجة الكلية. وبناءً على ذلك تم حذف خمسة بنود لارتباطها الضعيف بالدرجة الكلية. وبذلك يتكون المقياس في صورته النهائية من (67) عبارة لقياس ست مكونات للدافعية للإنجاز في مجال العمل، وهي المثابرة (14 بندًا) وتقدير أهمية الوقت (14 بندًا) والطموح (18بندًا) والتوجه نحو المستقبل (6 بنود) والاهتمام بالتميز (9 بنود) والمنافسة (6 بنود) وتحسب درجة كلية للدافعية للإنجاز، وهي حاصل جمع الدرجات على المكونات الفرعية الستة.

ولتقدير ثبات المقياس تم استخدام أسلوب القسمة النصفية (البنود الزوجية – في مقابل – البنود الفردية) وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين لدى كل من عينتي الدراسة، فكان معامل الثبات في عينة الذكور (0.79) وفي عينة الإناث (0.87). وهو ما يشير إلى ثبات الأداة بصورة مرضية. كما تم حساب معامل "كرونباخ ألفا" للاتساق الداخلي فكان مقداره (0.94) في عينة الذكور، (0.95) في عينة الإناث، وهو ما يدعم الحكم بثبات المقياس.

أما فيما يتعلق بتقدير صدق الأداة، فما يمكن أن تكشف عنه من نتائج متسقة مع المنطق النظري إنما يشير إلى تميزها بصدق التكوين.

ب- مقياس توكيد الذات

وهو من إعداد أسامة أبو سريع (1993) ويتكون من (30) عبارة تقريرية (إيجابية وسلبية) يجاب عنها بمقياس تقديري خماسي يتراوح من (1) حيث " لا تنطبق مطلقاً " إلى (5) حيث تنطبق تمامًا. ويغطي المقياس عددًا من مكونات توكيد الذات، وهي الدفاع عن الحقوق الشخصية ومواجهة تجاوزات الآخرين وتوكيد الذات في المواقف الحياتية اليومية، ورفض طلبات غير معقولة أو مقبولة ومواجهة انتقادات الآخرين والتعبير عن الآراء الشخصية وتحمل المسئولية والميول القيادية.

ولتقدير ثبات الأداة في الدراسة الحالية اعتمدنا على أسلوب القسمة النصفية (البنود الزوجية – في مقابل – البنود الفردية) بعد تطبيق الأداة على عينة الدراسة الحالية فكان معامل الثبات في عينة الذكور (0.68) وفي عينة الإناث (0.66). كما تم حساب معامل "كرونباخ ألفا" للاتساق الداخلي فكان مقداره (0.82) لدى الذكور، و(0.82) أيضًا لدى الإناث. وهو ما يشير إلى ثبات الأداة بصورة مرضية. أما بالنسبة لتقدير صدق الأداة فستعتمد أيضًا على أسلوب الصدق التمييزي، حيث يعد مدى قدرة الأداة على التمييز بين الجنسين كمؤشر لصدقها التمييزي.

2- مجتمع الدراسة والعينة:

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين المكتبيين العاملين بكل من بلدية العين ومستشفى العين بمدينة العين التابعة لإمارة أبو ظبي. وقد تم تطبيق المقياسين المذكورين عن طريق المقابلة الفردية المقننة خلال سنة 2001 على عينة مكونة من (178) موظفاً (74.2%) و(62) موظفة (25.8 %) ممن يعملون ببلدية العين (46.2 %) ومستشفى العين (53.7%). وقد بلغ متوسط عمرعينة الذكور (35.57) سنة بانحراف معياري (10.26) سنة، ويتراوح المدى العمري لهم بين (19) سنة و(60) سنة. أما متوسط عمر الإناث فهو (30.87) سنة بانحراف معياري (8.53) سنة، ويتراوح المدى العمري لهن بين (21) سنة و(60) سنة. وأجريت المقابلات مع أفراد العينة بمواقع العمل، وقد تم

اختيارهم بصورة عرضية Incidental ولم يكن مطلوباً ذكر الاسم حرصاً على توفير أكبر قدر من الحرية في الإجابة عن أسئلة المقياسين .

جدول (1) أهم خصال العينة وفقاً للعمر ومدة الخبرة والجنسية ومستوى التعليم والحالة الزواجية والأجر الشهري

المتغير		الذكور (ن= 178)		الإناث(ن= 62)		"ت"
		م	ع	م	ع	
العمر		35.57	10.26	30.87	8.53	**3.20
مدة الخبرة بالسنوات		9.62	7.58	6.83	7.54	**2048
المتغير		ك	%	ك	%	كا^{2}
الجنسية	الإماراتيون	68	38.2	35	56.5	**6.25
	الوافدون العرب	110	61.8	27	43.5	
مستوى التعليم	ثانوي	82	46.07	25	40.3	0.61
	جامعي	96	53.93	37	59.7	
الحالة الزوجية	أعزب	48	27.4	27	47.4	**7.81
	متزوج	127	75.6	30	52.6	
الأجر الشهري	أقل من 4000 درهم	98	55.4	34	54.8	0.01
	4001 -7000	36	20.3	14	22.6	
	أكبر من 7000	43	24.3	14	22.6	

تستخدم رموز الدلالة في هذا الجدول وما يليه من جداول على النحو التالي:

(*) دالة عند مستوى لا يقل عن0.05 (**) دالة عند مستوى لا يقل عن 0.01 (***) دالة عند مستوى لا يقل عن 0.001

يشير الجدول السابق إلى أن معظم أفراد العينة من الذكور حيث أن الغالبية العظمى من العاملين ببلدية العين من الذكور. كما يشير الجدول إلى أن الإناث أقل عمرًا وخبرة بدرجة دالة من الذكور. كما يتمتع معظمهن بالجنسية الإماراتية في حين يتمتع معظم الذكور بالجنسيات العربية الأخرى. وكذلك فإن معظم الذكور من المتزوجين في حين تقل نسبة المتزوجات في عينة الإناث. ومن الواضح أيضًا من الجدول تكافؤ الجنسين في كل من مستوى التعليم ومستوى الأجر الشهري.

* يتوجه الباحث بجزيل الشكر للأستاذ عبد الحميد درويش لإشرافه على جمع بيانات الدراسة.

نتائج الدراســـة:

نصف فيما يأتي أهم نتائج الدراسة وفقاً للفروض التي بدأت بها:

الفرض الأول: ثمة ارتباط إيجابي بين توكيد الذات والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

لاختبار صحة هذا الفرض تم أولاً التحقق من خطية Linearity العلاقات الارتباطية بين توكيد الذات ومكونات الدافعية للإنجاز لدى كل جنس على حدة. وذلك برسم أشكال الانتشار البسيط Simple Scatter Plots المناظرة للعلاقات بين توكيد الذات (كمتغير مستقل) والدافعية بمكوناتها (كمتغيرات تابعة). وأوضحت هذه الخطوة وجود ارتباط خطي موجب ودال بين المتغيرين لدى الذكور، في حين هناك ارتباطات منحنية Nonlinear فيما بينهما لدى الإناث. ولذا توجهنا لتقدير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات عن طريق حساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين توكيد الذات من جهة والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها من جهة أخرى لدى الذكور. ولتقدير شدة الارتباط المنحني بين المتغيرات في عينة الموظفات حسبنا معامل "إيتا" Eta Coefficient. ويتطلب حساب نسبة الارتباط تقسيم عينة الإناث حسب المتغير المستقل (توكيد الذات) إلى خمس فئات متساوية، مع بقاء الدرجة على الدافعية للإنجاز كمتغير كمي متصل. ويوضح جدول (2) نتيجة هذه المرحلة.

جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون بين توكيد الذات والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها

مكونات الدافعية للإنجاز	الذكور (ن= 178)	الإناث(ن= 62)
	معامل ارتباط بيرسون	معامل إيتا
المثابرة	0.24**	0.55***
تقدير أهمية الوقت	0.26***	0.47***
الطموح	0.26***	0.65***
التوجه نحو المستقبل	0.28***	0.51***
الاهتمام بالتميز	0.21**	0.50***
المنافسة	0.22**	0.49***
الدرجة الكلية للدافعية للإنجاز	0.28***	0.61***

يتضح من الجدول السابق أن في عينة الذكور يوجد ارتباط خطي موجب ودال بين توكيد الذات والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها. أما بالنسبة للإناث فثمة علاقات ارتباطية منحنية ودالة بين توكيد الذات وكافة متغيرات الدافعية للإنجاز والدرجة الكلية، وقد حصلنا على سبعة أشكال كشفت عن تشابه في طبيعة العلاقات الارتباطية المنحنية بين توكيد الذات والدافعية بمكوناتها الستة، ولضيق الحيز- إلى جانب اتساق أشكال العلاقات المنحنية - يمكن أن نكتفي بعرض الشكل (1) التالي والخاص بالعلاقة المنحنية بين توكيد المرأة للذات والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز.

شكل (1)

يوضح العلاقة المنحنية بين مستوى توكيد الذات والدافعية للإنجاز لدى الإناث



يكشف الشكل السابق عن الاتساق بين مكونات دافعية المرأة للإنجاز في علاقاتها المنحنية بتوكيد الذات. حيث يرتفع مستوى الدافعية للإنجاز نسبياً – بكافة مكوناتها– في ظل أدنى انخفاض لتوكيد الذات. وتنخفض الدافعية لتصل إلى أدنى مستوى في ظل الانخفاض النسبي لمستوى التوكيد. وبعد ذلك مع ارتفاع مستوى التوكيد يزداد مستوى الدافعية للإنجاز ارتفاعًا.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم رسم أشكال الانتشار على غرار ما سبق للتحقق من طبيعة العلاقة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى كل من الجنسين، ولم تكشف هذه المرحلة عن وجود ارتباط منحني بينهما. ومن ثم توجهنا لحساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين المتغيرين لدى كل من الجنسين – كل على حدة – وفيما يأتي جدول (3) يوضح نتائج هذه المرحلة.

جدول (3)

معامل ارتباط بيرسون بين مكونات الدافعية للإنجاز والعمر لدى كل من الجنسين

مكونات الدافعية للإنجاز	الذكور(ن= 178)	الإناث(ن= 62)
المثابرة	***30	0.13
تقدير أهمية الوقت	**0.24	0.19
الطموح	**0.20	0.13
التوجه نحو المستقبل	0.03	0.11
الاهتمام بالتميز	**0.19	0.15
المنافسة	**0.19	0.21
الدرجة الكلية للدافعية للإنجاز	**0.23	0.17

يوضح الجدول السابق وجود ارتباط إيجابي دال بين العمر من جهة وكل من المثابرة وتقدير أهمية الوقت والطموح والاهتمام بالتميز والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز من جهة أخرى، وذلك لدى الذكور فقط. أما في عينة الإناث فلم ترق معاملات الارتباط إلى مستوى الدلالة.

الفرض الثالث: هناك فروق في الدافعية للإنجاز بين المجموعات المتباينة حسب الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

يتطلب اختبار صحة هذا الفرض إجراء تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه 3 Way Manova باعتبار كل من الجنس والتعليم والحالة الزواجية منبئات Predictors، في حين تعتبر الدافعية بمكوناتها متغيرات محكية Criterion، ويبرر استخدام هذا الإجراء وجود ارتباطات خطية دالة بين متغيرات الدافعية وبعضها البعض. ويعرض جدول (4) نتائج هذا التحليل.

جدول (4)

قيم "ف" الناتجة عن تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه للكشف عن الفروق بين المجموعات في الدافعية للإنجاز وفقاً لتباين الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية

مكونات الدافعية للإنجاز	الجنس (1)	مستوى التعليم (2)	الحالة الزواجية (3)	التفاعل بين (2-1)	التفاعل بين (3-1)	التفاعل بين (3-2)	التفاعل بين (3-2-1)
المثابرة	0.66	*4.79	1.73	2.79	***8.06	1.71	0.87
تقدير أهمية الوقت	0.00	1.21	**5.70	0.01	0.03	0.25	*4.07
الطمـــوح	*4.55	*4.77	0.82	1.30	1.25	0.02	0.73
التوجه نحو المستقبل	**6.25	**5.31	*3.84	1.41	0.00	0.01	0.13
الاهتمام بالتميز	3.36	**5.71	0.36	0.48	1.83	0.91	*4.11
المنافســة	***8.28	*4.05	0.02	2.02	2.01	1.38	**7.69
الدرجة الكلية	3.40	**5.50	2.11	1.32	1.94	0.55	2.27

ونستخلص من نتائج تحليل التباين السابق وجود فروق دالة بين الجنسين في كل من الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة، ولا توجد فروق بينهما في بقية المتغيرات. كما توجد فروق دالة بين منخفضي التعليم ومرتفعي التعليم في مختلف متغيرات الدافعية للإنجاز باستثناء تقدير أهمية الوقت. وهناك فروق دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين من الجنسين في كل من تقدير أهمية الوقت والتوجه نحو المستقبل. أما على بقية المتغيرات فليست هناك فروق دالة بينهما. وهناك تفاعل دال بين الجنس والحالة الزواجية في الدرجة على المثابرة. وكذلك هناك تفاعل دال بين المتغيرات التصنيفية الثلاثة في الدرجة على كل من تقدير أهمية الوقت والاهتمام بالتميز والمنافسة. أما بقية التفاعلات فلم ترق لمستوى الدلالة.

وللكشف عن اتجاه الفروق في المتغيرات ذات الدلالة من حيث قيم " ف " تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها في مختلف مجموعات المقارنة، وهو ما يتضمنه جدول (5) التالي:

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ذات الدلالة من حيث قيم " ف "

مكونات الدافعية	ذكور (ن=178)		إناث (ن =62)	
	م	ع	م	ع
الطموح	74.05	9.61	71.26	10.19
التوجه نحو المستقبل	23.53	4.28	22.00	4.09
المنافسة	25.60	3.65	24.03	4.10
مكونات الدافعية	تعليم أدنى "ثانوي" (ن= 104)		تعليم أعلى "جامعي" (ن=128)	
	م	ع	م	ع
المثابرة	95.73	6.49	97.26	7.25
الطموح	72.29	8.73	74.17	10.58
التوجه نحو المستقبل	22.54	4.12	23.61	4.36
الاهتمام بالتميز	36.44	5.34	37.69	5.21
المنافسة	24.20	0.43	25.34	0.37
الدرجة الكلية	298.91	28.93	305.46	34.03
مكونات الدافعية	أعزب (ن =75)		متزوج (ن= 157)	
	م	ع	م	ع
تقدير أهمية الوقت	45.50	5.73	48.14	6.30
التوجه نحو المستقبل	22.70	4.46	23.37	3.75

وتشير النتائج إلى تميز الذكور بدرجة أكبر في كل من الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة بالمقارنة بالإناث. وكذلك هناك فروق لصالح ذوي التعليم الأعلى من حيث مختلف متغيرات الدافعية للإنجاز باستثناء إدراك تقدير أهمية الوقت بالمقارنة بذوي التعليم الأدنى. كما أن المتزوجين من الجنسين أكثر تقديراً لأهمية الوقت وتوجهاً نحو المستقبل من غير المتزوجين.

أما فيما يتعلق بالتفاعلات الدالة التي أشرنا إليها. فقد تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ذات التفاعل الدال، وهو ما نعرض له في جدول (6).

جدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات

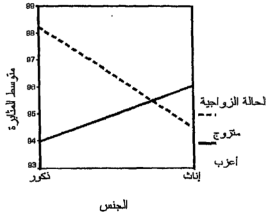
ذات قيم " ف " الدالة الخاصة بالتفاعل بين الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية

مجموعات الدراســـة	المثابرة		تقدير أهمية الوقت		الاهتمام بالتميز		المنافسة	
	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع
ذكور غير متزوجين (ن=48)	93.96	5.58	-	-	-	-	-	-
ذكور متزوجون (ن=127)	98.31	5.86	-	-	-	-	-	-
إناث غير متزوجات (ن=27)	96.33	5.99	-	-	-	-	-	-
إناث متزوجات (ن=30)	94.70	6.80	-	-	-	-	-	-
ذكور غير متزوجين – ثانوي (ن=17)	-	-	44.30	5.99	35.42	5.18	24.52	3.47
ذكور غير متزوجين – جامعي (ن=21)	-	-	46.98	4.12	37.66	4.03	25.76	2.74
ذكور متزوجون – ثانوي (ن=54)	-	-	48.33	5.56	37.87	4.78	26.31	3.30
ذكور متزوجون – جامعي (ن=73)	-	-	48.01	6.65	38.37	5.01	25.74	3.46
إناث غير متزوجات – ثانوي (ن=9)	-	-	46.56	5.85	36.11	5.93	24.46	3.13
إناث غير متزوجات – جامعي (ن=18)	-	-	45.06	6.80	36.19	5.58	24.17	4.11
إناث متزوجات – ثانوي (ن=14)	-	-	46.26	6.56	33.09	6.43	21.50	4.83
إناث متزوجات – جامعي (ن=16)	-	-	49.75	6.93	37.99	3.80	25.69	3.59

وفي ضوء الرجوع للمتوسطات الواردة بالجدول السابق يلاحظ من النتائج الخاصة بالتفاعل بين الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية في المثابرة أنها تزداد لدى الذكور إذا كانوا متزوجين وتقل مثابرتهم إذا كانوا غير متزوجين، في حين نجد عكس ذلك لدى الإناث، إذ تزداد مثابرة غير المتزوجات عنها لدى المتزوجات. (انظر الشكل رقم 2).

شكل (2)

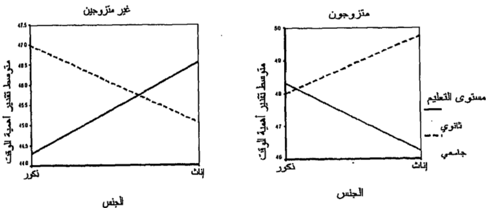
التفاعل بين الجنس والحالة الزواجية في المثابرة



وتبين من التفاعل أيضاً أن الذكور أكثر تقديراً لقيمة الوقت إن كانوا متزوجين ومرتفعي التعليم، في حين تزداد قيمة الوقت لدى الإناث إن كن غير متزوجات بصرف النظر عن مستوى تعليمهن. وأقل الفئات تقديراً للوقت هم متوسطو التعليم من الذكور غير المتزوجين والإناث المتزوجات، ويتضح ذلك بشكل (3).

شكل (3)

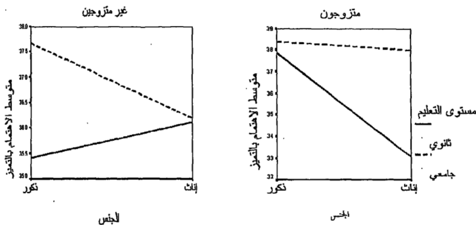
التفاعل بين الجنس والتعليم والحالة الزواجية في تقدير أهمية الوقت



وفيما يتعلق بالتفاعل بين المتغيرات الثلاثة (الجنس والتعليم والحالة الزواجية) في الاهتمام بالتميز. نستخلص أن الاهتمام بالتميز يزداد لدى الجنسين إذا كانوا من المتزوجين ومرتفعي التعليم عن أقرانهم غير المتزوجين ومنخفضي التعليم. ويقل الاهتمام بالتميز بدرجة ملحوظة لدى الذكور متوسطي التعليم غير المتزوجين ولدى الإناث متوسطات التعليم والمتزوجات، ويوضح ذلك شكل (4).

شكل (4)

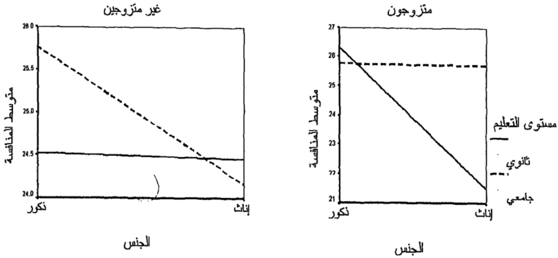
التفاعل بين الجنس والتعليم والحالة الزواجية في الاهتمام بالتميز



وفيما يختص بالتفاعل بين متغيرات الجنس والتعليم والحالة الزواجية في المنافسة تشير المتوسطات الموضحة بجدول (6) السابق أن المنافسة تقل لدى الجنسين منخفضي التعليم وغير المتزوجين في حين ترتفع بنفس القدر تقريبًا لدى الجنسين من مرتفعي التعليم والمتزوجين. وتزداد المنافسة لدى الذكور غير المتزوجين إن كانوا مرتفعي التعليم عنها لدى أقرانهم الأقل تعليمًا، في حين تقل لدى الإناث في حالتي عدم الزواج (بصرف النظر عن التعليم) وانخفاض مستوى التعليم (بصرف النظر عن الحالة الزواجية). ويتضح ذلك بشكل (5).

شكل (5)

التفاعل بين الجنس والتعليم والحالة الزواجية في المنافسة



الفرض الرابع: لا توجد فروق دالة في الدافعية للإنجاز بين المجموعات وفقًا لتباينها من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر.

وللتحقق من صحة هذا الفرض أجرينا تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه – مشابه لما سبق – بتصنيف العينة حسب كل من الجنس والجنسية والأجر، لدراسة الفروق بين المجموعات في الدافعية للإنجاز بمكوناتها الستة. وقد كشف تحليل التباين الحالي عن نتائج نعرض لها في جدول (7).

جدول (7)

قيم " ف" الناتجة عن تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه للكشف عن الفروق بين المجموعات في الدافعية للإنجاز وفقاً لتباينها حسب الجنس والجنسية ومستوى الأجر

مكونات الدافعية للإنجاز	الجنس (1)	الجنسية (2)	الأجر الشهري (3)	التفاعل بين (2-1)	التفاعل بين (3-1)	التفاعل بين (3-2)	التفاعل بين (3-2-1)
المثابرة	0.55	**6.61	1.27	0.00	3.34	0.02	0.39
تقدير أهمية الوقت	0.13	3.15	0.01	0.71	2.44	1.87	0.85
الطموح	1.52	2.23	0.38	0.26	*3.81	0.04	0.00
توجه نحو المستقبل	*4.75	3.61	0.96	2.81	2.05	0.10	0.89
الاهتمام بالتميز	1.32	**5.75	0.78	0.19	1.21	0.31	0.03
المنافسة	*3.63	3.12	0.79	1.70	*4.43	0.16	0.11
الدرجة الكلية	1.40	*5.04	0.70	0.63	*3.78	0.30	0.00

تشير نتائج تحليل التباين السابق والموضحة بجدول (7) إلى وجود فروق دالة بين الأفراد وفقاً لتباينهم من حيث الجنسية، حيث هناك فروق بين الإماراتيين وغير الإماراتيين العرب في كل من المثابرة والاهتمام بالتميز والدرجة الكلية، ولا توجد فروق دالة بينهما في بقية المتغيرات. كما توضح النتائج عدم وجود فروق دالة في مختلف المتغيرات بين الأفراد من فئة الأجر الشهري الأدنى وأقرانهم من فئة الأجر الأعلى.

أما فيما يتعلق بالتفاعل، لا يوجد تفاعل دال بين الجنس والجنسية وكذلك الحال بين الجنسية والأجر وبين الجنس والجنسية والأجر. في حين هناك تفاعل دال بين الجنس والأجر في الدرجة على كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية.

وفيما يتعلق بالمتغيرات ذات قيم "ف " الدالة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل منها لمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات والتي يعرض لها جدول (8). ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول نستخلص أن العاملين غير الإماراتيين (بصرف النظر عن الجنس) أكثر مثابرة واهتمامًا بالتميز ودافعية للإنجاز (الدرجة الكلية) من عينة الإماراتيين. ولا يوجد فروق دالة بين المجموعتين في تقدير أهمية الوقت والطموح و

التوجه نحو المستقبل و المنافسة. وثمة تحفظ على هذه النتيجة إذ لا تعكس فروقاً بين الأفراد من الجنسيتين، وهو ما سنعرض له عند الاستنتاجات والتوصيات.

جدول (8)

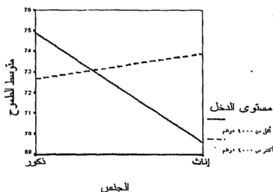
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ذات قيم " ف " الدالة في تحليلات التباين السابقة

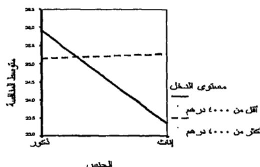
فئات العينة	المثابرة		الاهتمام بالتميز		الدرجة الكلية	
	م	ع	م	ع	م	ع
الإماراتيون (ن=102)	94.73	6.59	35.95	5.15	295.35	28.52
غير الإماراتيين (ن=137)	97.96	6.92	38.02	5.25	307.94	33.41
فئات العينة	الطموح		المنافسة		الدرجة الكلية	
	م	ع	م	ع	م	ع
ذكور مرتفعو الأجر (ن=79)	72.26	9.62	25.08	3.79	299.07	32.46
ذكور منخفضو الأجر (ن=98)	75.45	9.45	26.03	3.50	309.37	30.67
إناث مرتفعات الأجر (ن=28)	73.07	8.83	24.75	3.31	301.41	28.36
إناث منخفضات الأجر (ن=34)	69.76	11.10	23.44	4.63	291.38	34.34

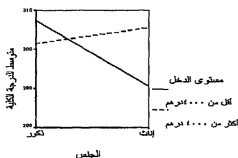
أما عن التفاعل الدال بين الجنس ومستوى الأجر (أدنى– أعلى) في كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية، تشير متوسطات الذكور والإناث منخفضي ومرتفعي الأجر الموضحة بجدول (10) أن الذكور منخفضي الأجر أكثر طموحاً ومنافسة ودافعية عامة للإنجاز من الذكور مرتفعي الأجر. عكس الحال لدى الإناث منخفضات الأجر فهن أقل طموحاً ومنافسة ودافعية عامة للإنجاز. أي يزداد كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز لدى المرأة إن كانت من فئة الأجر المرتفع، عكس الحال لدى الرجل، ويمكن توضيح هذا التفاعل في شكل (6).

شكل (6)

التفاعل بين الجنس والأجر في كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية







الفرض الخامس: توجد فروق في توكيد الذات بين المجموعات حسب كل من الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض أجرينا تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه باعتبار كل من الجنس والتعليم (أدنى – أعلى) والحالة الزواجية (أعزب – متزوج) متغيرات منبئة، في حين يعد توكيد الذات بمثابة متغير محكي. وفيما يأتي جدول (9) الذي يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول (9)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق

بين المجموعات في توكيد الذات حسب الجنس والتعليم والحالة الزواجية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة "ف"	الدلالة
الجنس (1)	983.22	1	3.61	0.057
مستوى التعليم (2)	8.27	1	0.03	0.862
الحالة الزواجية (3)	1162.13	1	*4.27	0.040
التفاعل بين (1-2)	54.55	1	0.20	0.655
التفاعل بين (1-3)	590.37	1	2.17	0.142
التفاعل بين (2-3)	35.62	1	0.13	0.718
التفاعل بين (1-2-3)	43.56	1	0.16	0.690
المجموع	63569.11	231		

يتضح مما سبق أن هناك فروقاً دالة في توكيد الذات بين المجموعات حسب الجنس والحالة الزواجية، كل على حدة. ولا يوجد فروق دالة في توكيد الذات بين الأدنى تعليمًا والأعلى تعليمًا. وكذلك ليس للتفاعل بين المتغيرات المنبئة الثلاثة دور في تحديد مستوى توكيد الذات. وفيما يتعلق بقيم "ف" الدالة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتوكيد الذات لمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات والتي يعرض لها جدول (10).

جدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لتوكيد الذات حسب الجنس والتعليم والحالة الزواجية

فئة العينة		م	ع
الجنس	ذكر (ن= 178)	96.85	16.86
	أنثى (ن= 62)	92.41	15.57
الحالة الزواجية	أعزب (ن= 75)	92.80	16.37
	متزوج (ن= 157)	97.20	16.55

ويوضح الجدول السابق أن توكيد الذات أعلى لدى الذكور منه لدى الإناث، وإن كان بفارق يقترب من الحد الأدنى لمستوى الدلالة المقبول. كما يزداد لدى المتزوجين من الجنسين عنه لدى غير المتزوجين.

الاستنتاجات والتوصيات

كشفت الدراسة الحالية أن بالنسبة للذكور ثمة ارتباط إيجابي بين توكيد الذات من جهة والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها من جهة أخرى، ذلك لأن التوكيد يمكن الرجل من المنافسة والطموح والاعتماد على الذات والحاجة إلى القوة، وهي من متطلبات الدافعيه للإنجاز. وتوجد فروق بين الجنسين في توكيد الذات لصالح الذكور – وهذه النتيجة سبق وأن تكررت في دراسات سابقة (عبد الفتاح دويدار، 1991، و طريف شوقي، 1998، ص 137، 148)، ربما لأن المرأة قد تكف ميلها للتوكيد بسبب الضغوط والتوقعات الاجتماعية، فبينما يدعم المجتمع التوكيد لدى الرجل يكفه لدى المرأة، ويستهجن محاولاتها لتوكيد الذات باعتبارها من أشكال السلوك العدواني أو غير الاجتماعي، ولذا يقل توكيد الذات لديها عنه لدى الرجل. أو على أحسن تقدير ربما يتخذ توكيد الذات لدى المرأة مظاهر أقل صلة بالإنجاز بصفة عامة والإنجاز المهني والمنافسة بصفة خاصة، ويتسق مع ذلك أنها أقل ميلاً لتلقي معلومات عن متطلبات وفرص الترقي (Ragins & Sundstrom, 1989). ولذلك ثمة من المؤشرات ما يشير إلى أن المرأة

أكثر افتقادًا للمعلومات اللازمة عن الترقي، وتتحمل مسؤوليات متنوعة تعوقها عن الترقي (Valian, 1998).

ومن جهة أخرى كشفت النتائج عن ارتباط منحني بين توكيد المرأة لذاتها ودافعيتها للإنجاز، مما يشير إلى أن المرأة التي تتسم بأدنى درجات توكيد الذات أكثر دافعية للإنجاز من المرأة منخفضة التوكيد. ربما لأن المجتمع ذكوري الطابع ويحبذ تدني مستوى التوكيد لدى المرأة، وبالتالي تقل الضغوط الاجتماعية الواقعة عليها في ظل هذا المستوى من التوكيد، مما يزيد إلى حد ما من دافعيتها للإنجاز. في حين لا تكفي الدرجة المنخفضة من التوكيد لإقامة علاقات عمل وثيقة ومشبعة، ولا تمكنها من مواجهة محاولات الآخرين لكف توكيدها المحدود، مما يزيد من إحباطها في بيئة العمل، ويقل لديها بالتالي فرص تنمية الدافع للإنجاز. وتميل دافعية المرأة للإنجاز للارتفاع في ظل المستوى المتوسط من توكيد الذات، وتتجه نحو مزيد من الارتفاع مع بلوغ توكيد الذات لأعلى مستوى. مما يشير إلى أن المرأة مرتفعة التوكيد قادرة على تكوين علاقات مشبعة في بيئة العمل، ويمكنها مواجهة ضغوط العمل بكفاءة والتعبير عن مشاعرها وآرائها فتنال ثقة وتقدير الآخرين، وتزداد لديها بالتالي دافعيتها للإنجاز. إذن يتطلب ارتفاع دافعية المرأة مستوى عال من توكيد الذات، مثلما الحال لدى الرجل. وبينما نجد أن انخفاض توكيد الذات لدى الرجل يصاحبه انخفاضا في دافعيته للإنجاز، نجد العكس لدى المرأة حيث يصاحبه درجة متوسطة من الدافعية، ذلك لأن المجتمع قد يتقبل انخفاض التوكيد من قبل المرأة، ويستهجنه لدى الرجل.

وقد كشفت الدراسة أيضاً عن وجود ارتباط إيجابي دال بين العمر من جهة و كل من المثابرة وتقدير أهمية الوقت والطموح والاهتمام بالتميز والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز من جهة أخرى، وذلك لدى الذكور فقط. أما في عينة الإناث فلم ترق معاملات الارتباط إلى مستوى الدلالة. وقد يرجع ذلك إلى أن الرجل كلما زاد عمره وأقدميته في العمل زادت لديه إمكانية المواءمة بين حاجته للإنجاز وتوفر فرص الإنجاز في العمل، بمعنى أن مع تقدمه في العمر والخبرة بالعمل يجتاز بنجاح المراحل الثلاث

للتطبيع والمواءمة التنظيمية Organizational Socialization التي يمر بها العاملون وهي الحذر أو الترقب ثم التعلم والتأقلم مع أدوار ومعايير بيئة العمل، ثم إتقان الدور المهني والتكيف معه (رونالد ريجيو، 1999، ص365). ومن ثم يصبح الرجل مؤهلا للترقي وما يتبعه من إثابات كالاعتراف وارتفاع الأجر وتحسن ظروف العمل، الأمر الذي يدعم لديه الدافع للإنجاز مع تقدم العمر. عكس الحال لدى الإناث، إذ يبدأن حياتهن العملية بالانشغال بالزواج والأطفال، ثم مع تقدم أعمارهن تعود للانشغال أكثر بالعمل. ولذا يشير البعض إلى أن أمهات الأطفال الصغار يعملن في المتوسط لمدة 77 ساعة أسبوعيًا في المهام المنزلية الروتينية، بالإضافة إلى عبء العمل، مما يثير ضغوطا شديدة عليها لإنجاز متطلبات العمل والأسرة. كما تتحمل المرأة أكثر من الرجل مسئولية تعديل حياتها المهنية لتتواءم و متطلبات الأسرة (Muchinsky, 2000, pp 320- 321).

و قد يرجع تزايد دافع الرجل للإنجاز مع العمر لنمو توكيد الذات مع تقدمه في العمر. فقد أثبتت الدراسات أن الأكثر عمرًا أكثر توكيدًا (طريف شوقي، 1998، ص ص 151-153، وعبد الفتاح دويدار، 1991) حيث يتقبل المجتمع ويتسامح مع السلوك التوكيدي الصادر من الكبار، كما أن الفرد يكتسب مهارات التوكيد والاستقلال من خلال ما يواجهه من خبرات وفرص التدعيم. ومن شأن ارتفاع مستوى التوكيد أن يحسن من دافعيته للإنجاز. عكس الحال لدى المرأة التي تتسم بدرجة أقل من توكيد الذات عنها لدى الرجل، تلبية واستجابة للتوقعات الاجتماعية.

وتميز الذكور بدرجة أكبر في كل من الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة بالمقارنة بالإناث. ذلك ربما لأن المرأة أكثر معاناة من الغموض فيما يتعلق بمستقبلها وهويتها المهنية، لأن كلاهما أكثر ارتباطاً بالزوج والأعباء الأسرية، أو لعدم الاستقرار النفسي الناجم عن المتطلبات الأسرية وتعارضها مع متطلبات العمل. ورغم أن الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة من مكونات الدافع للإنجاز فقد تكون غير مقبولة اجتماعيًا من المرأة. وقد تبين بالفعل في بعض الدراسات أن المنافسة ترتبط سلبيًا بالسلوك المقبول اجتماعيًا رغم ارتباطها بالسعي نحو الإنجاز والنجاح المهني (Kleiber, 1985,

p. 223). ولأن المرأة تحرص على الاستجابة أكثر لتوقعات الآخرين يقل لديها مستوى كل من المنافسة والطموح.

وبالرغم أن الرجل بصفة عامة أكثر طموحًا وتوجهًا نحو المستقبل وميلاً للمنافسة من المرأة فإن هذه الفروق تتلاشى، حيث تزداد هذه الجوانب قوة لدى المرأة الحاصلة على مؤهل جامعي. وهناك فروق لصالح ذوي التعليم الأعلى من الجنسين في مختلف متغيرات الدافعية للإنجاز – باستثناء تقدير أهمية الوقت – بالمقارنة بذوي التعليم المتوسط. يتسق ذلك مع ما كشفت عنه دراسة عبد الفتاح دويدار (1991) حيث ارتبط التعليم إيجابيًا بالدافعية للإنجاز في عينة الموظفين. مما يشير إلى دور التعليم في تنمية الدافعية للعمل لدى كل من الجنسين بصفة عامة والدافعية للإنجاز بصفة خاصة. وقد أثبت بعض الدراسات أن التعليم يساعد على تنمية قيم نحو أبعاد معينة من العمل، إذ يضفي العاملون المتعلمون – بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية – مزيداً من الأهمية لدلالة المهمة Task Significance والاندماج Involvement بدرجة أكبر منها لدى أقرانهم الأقل تعليماً (Berry, 1998, p. 290). وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن ارتفاع مستوى التعليم يزيد من مسئوليات الشخص وسلطاته في كل من العمل والمنزل. وأن التعليم يعمل على وقاية الشخص من الشعور بالاستغلال والاغتراب ، إذ يوفر له الشعور بالقوة والتحكم في مختلف أمور حياته (Christopher; Al-Habib; Al-Khatib & Lanoue, 2001).

أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق دالة في تقدير أهمية الوقت تبعًا لاختلاف مستوى التعليم (جامعي / ثانوي) فهو قد يرجع إلى دور التطبيع التنظيمي في تنمية اتجاهات العامل ومهاراته في استخدام الوقت و تلبية متطلبات العمل الناجح. وربما يبرز الفرق في تقدير أهمية الوقت حسب التعليم لو كانت المقارنة بين مرتفعي التعليم والأميين.

وتبين أن الذكور المتزوجين – بصرف النظر عن مستوى تعليمهم – أكثر مثابرة وتقديرًا لقيمة الوقت واهتماماً بالتميز ومنافسة في العمل من غير المتزوجين. مما يشير إلى أهمية الزواج المستقر ودوره الإيجابي في حياة الرجل المهنية بصرف النظر عن

مستوى تعليمه. وتبين أن المتزوجات منخفضات التعليم أقل من أقرانهن مرتفعات التعليم في كل من تقدير أهمية الوقت والاهتمام بالتميز والميل للمنافسة. أما إذا كانت المتزوجات من ذوات التعليم الجامعي فهن يتفوقن ليس فقط على أقرانهن منخفضات التعليم، وإنما أيضًا على الرجل مرتفع التعليم من حيث تقدير أهمية الوقت، ويعادلنه من حيث الاهتمام بالتميز والمنافسة. ولذا فإن انخفاض مستوى التعليم لا يضر بدافعية الرجل للإنجاز بقدر ما يضر بدافعية المرأة، نظراً لأن التعليم بالنسبة للمرأة يمثل مصدرًا رئيسًا أكبر لاكتساب الخبرات والمهارات منه بالنسبة للرجل. فهو بحكم ما يتمتع به من درجة أكبر من الاستقلالية يمكنه الاطلاع والاستفادة من مصادر غير الرسمية للخبرات والمهارات ويعوضه بالتالي عن انخفاض مستوى تعليمه.

ومن النتائج المهمة أن تقدير المرأة الأقل تعليمًا لأهمية الوقت يزداد إن كانت غير متزوجة، أي متفرغة للحياة المهنية. وبذلك فإن الزواج يؤثر سلبيًا على دافعية المرأة للإنجاز إذا كانت منخفضة التعليم، وذلك لما تعانيه هذه المرأة بإمكاناتها المحدودة من صعوبة التوافق مع متطلبات العمل والأسرة. في حين يحقق الزواج للمرأة أثرًا إيجابيًا على دافعيتها للإنجاز إن كانت مرتفعة التعليم، حيث يمكنها تلبية متطلبات مهام العمل والأسرة، مما يحقق لها الاستقرار والدعم النفسي والاجتماعي اللازم للإنجاز المهني.

ثمة فروق بين الإماراتيين وغير الإماراتيين العرب في كل من المثابرة والاهتمام بالتميز والدرجة الكلية لصالح غير الإماراتيين، ولا توجد فروق دالة بينهما في بقية مكونات الدافعية للإنجاز. وقد يتسق ذلك إلى حد ما مع دراسة عويد المشعان (2000)، التي كشفت عن عدم وجود فروق بين الكويتيين وغير الكويتيين في الدافعية للعمل والثقة بالنفس، وربما يتسق ذلك مع نتائج دراسة كل من علي عسكر وأحمد عباس (1988) التي كشفت عن عدم وجود فروق حسب الجنسية بين الكويتيين وغير الكويتيين في ضغوط العمل لدى كل من العاملين بالتدريس والتمريض والخدمة النفسية. ومن الأرجح أن الفرق بين الإماراتيين وغير الإماراتيين في كل من المثابرة والاهتمام بالتميز لا يعكس فروقًا بين الثقافتين، بقدر ما يعكس فروقًا في سياسة إدارة الفئتين من العاملين. إذ لا تمثل عينة

غير الإماراتيين مجتمعاتهم الأصلية، بل أنها عينة منتقاة تضم أفضل الكفاءات المتاحة ببلدانهم، نتيجة دقة الاختيار في المنظمات الخليجية مع توفر فرص التدريب وتنمية الخبرة المهنية، كما أن عقودهم يتم تجديدها في ضوء التقييم الدوري لمستوى إنجازهم. ولذا ظهر الفرق لصالح غير المواطنين. ويشير البعض أن إقالة العاملين الذين لا يبلغ أداؤهم المستويات المطلوبة يعد مسألة إيجابية، كما لو كانت عملية اقتلاع للأعشاب الضارة من أحواض الزراعة (رونالد ريجيو، 1999، ص 283). ولو كانت المقارنة بين العاملين العرب في بلدانهم وعينة الإماراتيين فمن المتوقع عدم ظهور فروق تذكر من حيث الدافعية للإنجاز.

وهناك تفاعل دال بين الجنس والأجر في الطموح والمنافسة والدرجة الكلية. حيث يزداد دافع المرأة للإنجاز - خاصة الطموح والمنافسة - إن كانت مرتفعة الأجر، نظرًا لأن ارتفاع الأجر يحقق لها الأمن النفسي والاجتماعي والاعتماد على الذات وعدم التبعية المادية للرجل. كما أن الأجر قد يعوضها عما تواجهه من إحباط في العمل والأسرة. وتقل دافعيتها للإنجاز في حالة تدنيه ، ربما لأنها أقل تعليمًا وتوكيدًا للذات في العمل، أو أنها أقل تحملاً للإحباط بشكل عام من الرجل. والأخير على العكس أكثر مقاومة لضغوط العمل والأسرة، أو ربما أقل تعرضًا لها، ولذا لم تتأثر دافعيته للإنجاز باختلاف الأجر. بل يميل الرجل منخفض الأجر إلى الطموح من أجل زيادة دخله والاستفادة مما يتاح له من فرص الترقي والاستقلال وتلبية التزاماته الاجتماعية، مثلما الحال لدى الرجل مرتفع الدخل الذي ربما يدرك الدخل كمدعم لإنجازه ومهاراته في العمل.

وتشير دراسة سيمانسيكي وزملائه أن العاملين الذين يعملون بدافع الاستقلالية والتحدي وطبيعة العمل أكثر إنتاجية ورضا عن العمل، عكس الذين يعملون بدافع الأمن والأجر وفوائد العمل المادية (Szymanski; Enda & Parker, 1995). ولذلك قد تصدق مسلمات نظرية العاملين لهرزبرج على الرجال دون النساء في الدراسة الحالية. حيث قد يمثل الدخل أو الأجر من العمل بالنسبة له عاملاً من عوامل الصحة والسلامة، لأنه يرتبط فقط بإشباع الحاجات الأدنى. أي أن الأجر يمثل أحد مصادر الدافعية الخارجية

في حين تمثل حاجات النمو والتطور والإنجاز والمسئولية من العوامل الدافعة. وبذلك فإن ارتفاع الدخل يكفي لتبديد الشعور بعدم رضا الرجل عن العمل، لكنه لا يكفي لتحقيق الرضا وإثارة الدافعية. والرجل بذلك أكثر تطلعًا للترقي واهتمامًا بالجوانب الداخلية في طبيعة العمل، ولا يمكن للمال إشباع الحاجات الأعلى. هذا في حين جاءت نتائج المرأة في هذه الدراسة على عكس مسلمات نظرية العاملين، حيث يمثل الدخل بالنسبة للمرأة أحد العوامل الدافعة، أي المثيرة لدافعيتها، خاصة الطموح والميل للمنافسة، وقد ثبت ذلك في دراسة تجريبية حيث تبين أن تحسين راتب النساء يزيد من إنتاجيتهن، فقد قام بانوار بباكستان (Panhwar, 1996) بدراسة تجريبية تم فيها تشغيل مجموعة من النساء في مزرعة ويتقاضين نفس راتب الرجال الذين يعملون بنفس العمل، فتبين بعد عامين أن المرأة حققت إنتاجاً يفوق إنتاج الرجال. ويمكن تفسير أهمية الدخل بالنسبة لدافعية المرأة بأن المال يوفر لها الشعور بالأمن ويعوضها عما تتحمله من ضغوط نتيجة الصراع بين متطلبات العمل والأسرة. أو لأنها لا تجمع بين عملين مثلما يقوم الرجل. ومن المحتمل أيضًا أن المرأة الأقل دافعية للإنجاز في العمل أقل تعليمًا وأقل دخلاً وأقل توكيدًا لذاتها. وطالما أن دافع المرأة للإنجاز قد يقل مع انخفاض كل من الدخل وتوكيد الذات والتعليم فإن من الأهمية تحسين سياسات الأجور والترقي وتعليم المرأة وتطوير برامج لتنمية توكيدها الذات ومهاراتها في إدارة ضغوط العمل ومساعدتها على مواجهة الصراع بين أدوار العمل والأسرة حتى يمكن تهيئة المناخ النفسي والاجتماعي الذي يساعدها على تطوير دافعية داخلية تجاه العمل. وبمراجعة بعض نظريات الدافعية كالتوقع Expectancy والعدالة Equity يتنبأ الباحثون أن التباين في الدافعية ناجم عن تباين في تقييم الأفراد لنواتجهم من العمل (والأجر أحد نواتج العمل والذي يقاس بدقة أقل من بقية النواتج). لذا يقترح البعض قياس الأجر بدقة ودراسة دلالاته لدى العاملين من الجنسين .(Mitchell, 1999)

وبذلك تخلص الدراسة إلى أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى توكيد الذات، في حين لدى المرأة لا علاقة بين توكيدها للذات ودافعيتها للإنجاز. ومن

خصائص هذه الدافعية أنها تزداد مع تقدم عمر الرجل في حياته المهنية، في حين لدى المرأة لا تختلف دافعيتها للإنجاز باختلاف العمر. وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم. كما يبدو ظاهريًا أن المرأة العاملة أقل دافعية للإنجاز من الرجل، ولكن تزول الفروق إن كانت تجمع بين المؤهل الدراسي الجامعي والزواج المستقر. وبينما يزيد الزواج من دافعية الرجال من مختلف المستويات التعليمية فهو يضر بدافعية المرأة للإنجاز إن كانت أقل تعليمًا، ربما لعدم قدرتها على التوافق مع ضغوط الأسرة والعمل. وبينما كان انخفاض الأجر من العوامل المرتبطة بانخفاض دافعيتها في العمل فهو من العوامل المثيرة لدافعية الرجل. ولذا فإن تحسين الدافعية للإنجاز – خاصة لدى المرأة المتزوجة الأقل تعليمًا– يتطلب تكثيف الاهتمام بالتعليم الرسمي وتنمية مهارات توكيد الذات والمساواة بين الجنسين من نفس الوظيفة والكفاءة في كل من الأجر وفرص الترقي.

المراجــــع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو سريع، أسامة (1993). مهارة توكيد الذات وعلاقتها بكل من التحصيل والتوافق الدراسي لدى طلبة الجامعة من الجنسين. ***مجلة كلية الآداب جامعة المنوفية***، 15، ص ص167-210.
- التويجري، محمد إبراهيم (1988). القيم الإدارية للعمالة الوطنية والعمالة الوافدة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة. ***مجلة العلوم الاجتماعية***، 16، 4، 137-155.
- حسن، حسن علي (**1989**). المرأة ودافعية الإنجاز: دراسة نفسية مقارنة. ***مجلة العلوم الاجتماعية***، 17، 2، 19-32.
- حسين، محي الدين أحمد (1988). ***دراسات في الدافعية والدوافع***. القاهرة: دار المعارف.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (1991). ***الدافعية للإنجاز: دراسة مقارنة بين طلاب الجامعة المصريين والسودانيين***. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). ***الدافعية للإنجاز***. القاهرة: دار غريب.
- درويش، عبد الحميد محمد (1997). ***مكونات دافعية الإنجاز: دراسة ارتقائية***. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب، جامعة طنطا.
- دويدار، عبد الفتاح محمد (1991). العوامل المحددة لدافعية الإنجاز في ضوء بعض المتغيرات لدى الموظفين والموظفات في المجتمع المصري: دراسة عاملية مقارنة. ***المجلة المصرية للدراسات النفسية***، ص ص 49-73.
- ريجيو، رونالد (1999). ترجمة: فارس حلمي. ***المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي***. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (1976). ***دراسة دوافع المديرين في كل من مصر وأمريكا***. القاهرة. جامعة القاهرة، المؤتمر الخامس لتدريس العلوم الإدارية.
- عسكر، علي وأحمد عباس عبد الله (1988). مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية. ***مجلة العلوم الاجتماعية***، 16، 4، 65-88.
- العمر، بدر عمر (2000). علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت. ***مجلة مركز البحوث التربوية***، جامعة قطر، سنة9، عدد 17،ص ص79-104.
- فرّج، طريف شوقي (1998). ***توكيد الذات: مدخل لتنمية الكفاءة الشخصية***.القاهرة: دار غريب.
- محمد، يوسف عبد الفتاح (1991). الدافعية للإنجاز وسمات الشخصية لدى معلمي ومعلمات المرحلة التأسيسية الذين يلقون تعليماً جامعياً. ***شؤون اجتماعية***، 8، 32، ص ص 157- 179.
- المشعان، عويد سلطان (2000) دافع الإنجاز وعلاقته بالقلق والاكتئاب والثقة بالنفس لدى الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. ***حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية (جامعة الكويت)*** الرسالة 139، الحولية العشرون.
- مطالقة، علي سالم (1998). ***دوافع العمل عند العاملين في المدارس الخاصة العربية في إمارة الشارقة***. الشارقة: منشورات دائرة الثقافة والإعلام، 259ص.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

-Adamiec, M. & Kozusznik, B.(1996).The efficient managerial activity sequence, the right trait in a right moment. ***Polish Psychological Bulletin***, 27, 2, 175-182.

-Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinants of risk- taking behavior. ***Psychologic- al Review***, 64, 6, 359-372.

-Berry, L. M. (1998). ***Psychology at work: An introduction to industrial & organizati- onal psychology***, 2nd ed , Boston: McGraw-Hill.

-Christopher, J; Al-Habib; M., Al-Khatib, J. & Lanoue, D. (2001). Beliefs about work in the Middle East and the convergence versus divergence of values. ***Journal of World Business***, 36, 3, 223-244.

-Furnham, A.; Ford, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. ***Person- ality And Individual Differences***, 26, 6, 1035-1043.

-JalaJas, D.S. & Bommer, M. (1999). The Influence of Job motivation versus Downsizing on Individual Behavior ***Human Resource Development Quarterly***, 10, n.4, 329-341.

-Kleiber, D. (1985). Motivational reorientation in adulthood and the resource of leisure. In: D. Kleiber & M. Maehr (Ed.s), ***Advances in motivation and achievement***, (pp. 217-250), London: JAI press.

-Kranzusch, M. (1997). The effects of extrinsic & intrinsic reward systems on employee motivation. ***Dissertation Abstracts International***, 58, 1, p. 208 (A).

-Lee, M. A. (1992). Perceptions of catholic school teachers in Guam of job factors related to motivation. ***Dissertation Abstracts International***, 52, 10, p. 3492 (A).

-Lester P. & Chu, L. (1980). ***Personality factors and achievement motivation of women in higher education administration***, Eric No: ED197663, 25 p. 1980.

-McClelland, D.C. (1961). ***The Achieving Society***, New Jersey: Van Nostrand.

-McKenna, E. (2000).
3rd ed., Philadelphia: Psychology press.

-Mitchell ,T.R. (1999). The meaning of money :an individual -difference perspective. ***Academy of management***, 24, 3, 568-578.

-Muchinsky, P. M. (2000). ***Psychology applied to work: an introduction to industrial & organizational psychology***, 6th ed. California: Wadsworth.

-Panhwar, F. (1996). ***Literacy for women and their participation in the labour force in Pakistan***. ERIC No: ED 404059.

-Pinder, C. C. (1998). ***Work motivation in organizational behavior***. New Jersey: Prentice- Hall.

-Plattner, L. (1999). Education for self-assertiveness: A prerequisite for quality of life. Available on line: ***http://boleswa97.tripod.com/plattner.htm***.

- Ragins, B. & Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: a longitudinal perspective. ***Psychological Bulletin***, 105, 51-88.

- Sutherland, S. (1996). ***The international dictionary of psychology***, 2nd ed. New York: Crossroad Publish Co.

- Szymanski, E. M.; Enda, M. & Parker, R. M. (1995). Rehabilitation counselor work motivation, Job performance, and job satisfaction: An exploratory study and comments on Szymanski and Parker. ***Journal of Rehabilitation Administration***, 19, 1, 51-64.

-Valian, V. (1998). ***Why so slow? The advancement of women***. Cambridge: MIT press.

-Veroff, J. & Smith, D. (1985). Motives & values over the adult years. In: D. Kleiber & M. Maehr (Ed.s). ***Advances in motivation & Achievement*** (pp. 1-53), London: JAI press.

Achievement Motivation and its Relationship with Self-Assertiveness and Some Demographic Variables on a Sample of Office Employees

Dr. Ibrahim Shawky Abdel-Hamied
Ass. Professor
Psychology Dept.
Cairo University

A sample containing 240 office employees (178 males, 62 females) in two public institutions in the UAE were interviewed to clarify the relationships among achievement motivation, Self Assertiveness and some Demographic Variables. The participants completed two questionnaires of achievement motivation, and self Assertiveness.

Males scored significantly higher on achievement motivation than females. But these gender differences disappear in the married and highly educated women. Males were found to have a higher degree of assertiveness, more achievement motivation with the older age and increased assertiveness. But the motivation of females hav

Also, the results revealed that there is a positive relationship between achievement motivation and education level.

Other findings related to the differences in achievement motivation among groups, vary according to education level, marital status, monthly income, and nationality were clarified. The relationship of these findings to the related literature is discussed. To increase achievement motivation, the findings suggest the need for encouraging employees, especially the low educated women to upgrade their education level and self assertion.



المجلة العربية للعلوم الادارية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت - دولة الكويت
علمية محكمة تعني بنشر الأبحاث الأصيلة في مجال العلوم الإدارية

- صدر العدد الأول في نوفمبر 1993
- تصدر كل أربعة أشهر ابتداء من يناير 1999م
- تهدف المجلة إلى المساهمة في تطوير ونشر الفكر الاداري والممارسات الادارية على مستوى الوطن العربي.
- تقبل المجلة الأبحاث الأصيلة والمبتكرة في مجالات الادارة، المحاسبة، التمويل والاستثمار، التسويق، نظم المعلومات الادارية، الأساليب الكمية في الادارة، الادارة الصناعية، الادارة العامة، الاقتصاد الاداري، وغيرها من المجالات المرتبطة بتطوير المعرفة والممارسات الادارية.

يسر المجلة دعوتكم للمساهمة في أحد أبوابها التالية:

- الأبحاث
- مراجعات الكتب
- ملخصات الرسائل الجامعية
- الحالات الادارية العملية
- تقارير عن الندوات والمؤتمرات العلمية.

مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة

د. صلاح عبد القادر النعيمي(*)

الملخص:

يتناول البحث موضوعًا يتركز في جانب تحديد مواصفات وقدرات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة. وقد أشارت الأدبيات إلى عدد من المحاولات التي هدفت إلى تلمّس واقع وطبيعة القدرات التي ينبغي توفرها في القائد، المفكر الاستراتيجي، غير أن تلك المحاولات – على الرغم من ندرتها – كانت تتسم بغلبة الأطر النظرية والتعبير عن تلك المواصفات والقدرات، بالاستناد إلى حوارات فكرية وارهاصات ذات علاقة بالشخصية الاستراتيجية.

ويستند البحث إلى اختيار مجموعة من المواصفات والقدرات التي تمثل حصيلة ما توفر للباحث من المصادر والمراجع العلمية التي أهتمت بالموضوع، وتم أختيار عينة مقصودة تضم عددًا من أساتذة الجامعات العراقية ومجموعة مقابلة من القيادات العلمية والإدارية في التعليم العالي شاركوا في تحديد أولويات كل من المواصفات التي تضمنتها استمارة الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض.

وقد تركزت نتائج البحث في إبراز وزن وأهمية مواصفات محددة للمفكر الاستراتيجي، قد توفر الخطوة الأولى باتجاه اعتماد سبل تطوير وتنمية قدراته في المستقبل ودوره في أداء المهمات الاستراتيجية وتحقيق الغايات العليا للمنظمة.

(*) عميد المعهد التقني – بابل – جمهورية العراق.

المقدمة:

استقطب مفهوم القيادة – عبر الزمن – اهتمام السياسيين والعسكريين والمفكرين، وقد شهدت مراحل تطور الفكر الإداري كتابات وأبحاث عديدة، تركزت باتجاه تحديد العلاقة والمقارنة بين المدير والقائد الإداري في إطار صياغة فلسفة واضحة في تحديد دور كل منهما، والإجابة على التساؤل شائع الاستعمال: هل أن كل مدير يمكن أن يكون قائدًا أو إستراتيجيًا بالضرورة ؟

إن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير – في ظل سيادة اللاإستقرار Unstability واللاتأكد Uncertainty – في وقتنا الحاضر، يستوجب تحديد مسارات وتوجهات المنظمة سعيًا إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة.

وقد أشار (Mintzberg et al. 1998 : 11)، إلى أن تعامل الاستراتيجية لايقتصر مع مجزد ماهو "غير قابل للتنبؤ" وإنما يتعداه إلى "المجهول" أو "ماهو غير قابل للتعرف عليه"، لذلك فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج وداخل المنظمة، يتوقف – إلى حد بعيد – على إمكانية الإفادة القصوى من كل صنوف المعرفة والخبرة، ومن ما هو متاح لها من قدرات وإمكانات.. يُعد القائد (المفكر) الاستراتيجي واحدًا من عناصرها الأساسية، بالاستناد إلى قدرته على تصور مستقبل المنظمة وتحديد اتجاه الأعمال فيها.

أولاً: الإطار النظري

إن أهمية تحديد مواصفات المفكر الاستراتيجي، تكمن في تنامي دور الاستراتيجية ضمن إطار مفاهيم وتطبيقات الإدارة المعاصرة وتأسيسًا على ذلك سيتم التطّرق إلى المفاهيم الأساسية ذات العلاقة، تمهيدًا لإبراز المضامين الفكرية لقدرات الاستراتيجيين وأهميتها للمنظمة.

1- الاستراتيجية والاستراتيجيون

بالرغم من كل ما أورده الباحثون بصدد مفهوم "الاستراتيجية" (*) بوصفها خطة Plan أو مناورة Ploy، يُقصد من خلالها التفوق على المنافسين.

- نمط من القرارات Pattern أو موقف Position يعبر عن أسلوب التصرف لحماية المركز (الموقع) التنافسي.
- منظور Perspective أو عملية Process، تشمل عدداً من الأنشطة والأفعال المقصودة.

إلا أن التحديد الدقيق لهذا المفهوم يعد أمرًا من الصعب الوصول إليه بسبب تعدد مضامين العملية الاستراتيجية وتنوع أساليبها فالاستراتيجية وصفت بكونها شئ في داخل عقول الاستراتيجيين (Mintzberg 1987 : 11 -21) وهي ترتكز إلى قدرة الاستراتيجي على التفكير العميق، وأبعد من الاطار المحدد (المنظور) للمشكلة..إنها تعني توجيه أكثر من سؤال:

- كيف يمكن تصور ما سيحدث في المستقبل؟
- ماهي الخطوة (الخطوات) القادمة المطلوبة؟
- ما هي الوسائل والاستحضارات اللازمة لجعل تلك الخطوة في صالح المنظمة؟

1- 1 من هو الاستراتيجي ؟

تتكامل وجهات نظر الباحثين بصدد أهمية ودور "الاستراتيجي" ومسئوليته في نجاح أو فشل المنظمة.. وإذا كان البعض، يؤكد على تأثيرات (نفوذ) الإدارة العليا في مجال صياغة الاستراتيجية وصناعة القرارات الاستراتيجية وتحديد غايات وأهداف المنظمة في مواجهة التغير البيئي:

(*) بالامكان مراجعة المصادر التالية :
(Hunger & wheelen , 1998 :19-21) (Olderon & parker , 1996 :12) (Daft,1992:16,42).
(Quinn,1980:7) (Mintzberg &quinn,1996 :10-15) (Jones,1995 :257) (Morri ,1987:76-77).

(Daft,2001:50)) و Hitt, et al., 2001:490) و(Iaquinto& fredrickson,1997:63-75.

يشير آخرون إلى أن الاستراتيجيين يعملون غالبًا تحت عناوين متباينة، مثل: الرئيس الأعلى، المالك، رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، العميد الريادي (المقاول) (wright, et al., 1994:10) (David 2001:9) ويلاحظ أن النجاح الاستراتيجي، يرتبط بعدد أوسع من الأفراد (المدراء) في المنظمة.. وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة.. ومهارات فكرية فائقة، لذلك يحدد (الهيتي، 1997) أن "الاستراتيجي" هو الذي يمتلك المواصفات التالية:

- قدرته على (الإدراك، التحليل التشخيص والتركيب).. وتكون له توجهات داخلية وخارجية.
- مواصفات شخصية متميزة (مبدع، خلاق، نشيط، فاعل، مطور).

1 – 2 الفلسفة الشخصية:

اذا كان جوهر الاستراتيجية يتمثل في ضرورة تكوين وضع يكون من القوة والمرونة، وبطرق منتقاة، بحيث يساعد المنظمة في تحقيق غاياتها (Mintzberg 1998 ؛ 11 فإن على "الاستراتيجي" امتلاك القدرة (مجموعة القدرات) التي تعينه على التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجه المنظمة الآن وفي المستقبل.

وتُعد فلسفة "المفكر الاستراتيجي" وقيمه، عاملاً مؤثرًا في صياغة الاستراتيجية التي تُشكل بناء على إدراكه لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية وما يحمله من خبرة وخصائص شخصية.

كما أن اختلاف الاستراتيجيين عن بعضهم يعود إلى فلسفتهم الشخصية التي تستند إلى (اتجاهاتهم، قيمهم، أخلاقياتهم، القبول بالمخاطرة، المسئولية الاجتماعية، الربحية، الأهداف قصيرة الأمد مقابل الأهداف بعيدة الأمد... ونمط المديرين). ((David 2001: 9

والتساؤل المهم، كيف يمكن للاستراتيجي أن يؤدي دوره المطلوب؟ وما هي القدرات والمواصفات التي ينبغي أن يمتلكها، لكي يكون قادرًا على حل المعضلات والمساهمة في تحقيق غايات المنظمة وضمان نجاحها وتفوقها يؤكد:

(WIT et al 1998:70) أن الاستراتيجيين يستخدمون منظور التفكير العقلاني Rational Thinking معتبرًا أن التفكير الاستراتيجي يستند إلى "النشاط العقلي" في التعامل مع المشاكل.

وأبرزت المحاولات الفكرية التي توفرت للباحث، عددًا من السمات ذات العلاقة بملامح شخصية الاستراتيجي تركزت في ثلاثة محاور أساسية هي: الرؤية الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، وسمات أخرى مرتبطة بصناعة القرار وأداء المهمات الاستراتيجية

وقد حدد (Hinterhuber & Popp 1992:105-113) في دراستهما الفريدة Are You A Strategist Or Just A Manager ? محفظة من الأسئلة التي يمكن أن نختبر من خلالها الاختلاف بين الاستراتيجي والمدير وعلى أساسها استندت دراسة (الخفاجي والبغدادي 2001) في محاولة للاستعانة " بالمنظور المعرفي " في تحديد ملامح الشخصية الاستراتيجية للمديرين.

2 – المضامين الفكرية لقدرات الاستراتيجيين:

يذكر (Burgelman 1983:61-70)، أن المديرين يتقدمون بعد أن يكونوا قد إكتسبوا سمعتهم الحسنة بوصفهم مديري أقسام أو رؤساء أقسام لأحد الفروع التشغيلية أو أكثر.. وعند وصولهم إلى مستوى الإدارة العليا يكونوا قد حققو لذاتهم إطارًا مرجعيًا ذا درجة عالية من الثبات بغرض تقييم المقترحات المتعلقة باستراتيجيات المنظمة وتخصيص الموارد.

إن استقراء طبيعة المهمات (النشاطات) التي ينبغي على المفكر الاستراتيجي القيام، بها يجعلنا نتحسس أهمية ودور "العقل" وتراكم الخبرة وتلك المهارات، التي يصعب توافرها لدى الكثيرين.

2 – 1 الرؤية الاستراتيجية STRATEGIC VISION:

تؤكد الشواهد التي يُشير إليها الباحثون، أن الجانب الأساسي في قدرات "الاستراتيجي" يعتمد على امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال... وهي التي تعينه على تصور ما يمكن أن يحصل في الساعات أو الأيام أو الشهور والسنوات القادمة وفقا لدرجة حساسية وأهمية الحدث (مجموعة الأحداث) ذات العلاقة.

وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة، على أنها "فن رؤية الاشياء غير المنظورة (غير الملموسة)" (Larwood et al. 1995:740) كما أنها " ذات علاقة باستكشاف المستقبل والحفاظ على توجهات المنظمة (Certo et al 1995:55)(Miller & DESS 1996:6) وهي تمثل، "الحالـــة المرغوبـــة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين (Johnson & Scholes1997:15) وكان Hinterhuber&Popp, 1992:106 قد قدما وصفاً دقيقًا ومركزًا يشير إلى "أن الرؤية لاتعني الهدف.. وإنما هي نقطة موجهة، تدل (ترشد) حركة الشركات (المنظمات) باتجاه معين، وإذا ما كانت واقعية وتخاطب مشاعر العاملين وذكائهم فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة بالاتجاه الصحيح".

مما تقدم، يمكن الاستنتاج ان الرؤية عنصر مميز للمفكر الاستراتيجي " إتفقت بصدده آراء الباحثين والمفكرين.. حيث أُعتبرت:

- شكل من أشكال القيادة.
- إحدى المهمات العظيمة (الحساسة) التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة.
- نمطاً من قيم المنظمة ذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها.

وإن قدرة الاستراتيجي في إحداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة والتأثير في الآخرين باتجاه قبول وتبني ما يخطط لانجازه.. يُعد نجاحاً لتنفيذ رؤاه الاستراتيجية.

(Larwood,et al.,1995:740), (Green Wood& Hinings,1993:1052-1081),

(Thompson,1999:110), (Pitts& Lei 1996:8)

وتأسيسًا على ماتقدم، فالرؤية.. لاتعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا.

2 – 2 التفكير الاستراتيجيSTARTEGIC THINKING :

يشير ((WIT,et al., 1998:76) إلى أن عقـــل الاسترتيجي عبارة عن جهاز معقد ومدهش.. ويضيف، نحن نفاجئ دائمًا بقوة العقل البشري، وبنفس المستوى غالبًا ما نندهش بمحدداته التي تؤثر في القدرات المعرفية للانسان، وهي:

- طاقة معالجة المعلومات.
- القدرة على الاحساس (التحسس) بالمعلومات.
- طاقة خزن المعلومات.

ويؤكد (Heracleous1998:485) في ضمن مخطط توضيحي إن الغرض من التفكير الاستراتيجي هو اكتشاف الجديد تصور الاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل.

وبشكل أكثر وضوحـــاً (الاختلاف عن الحاضر) لذلك فإن عملية التفكير تشمل (التركيب Syntheti، التباين/ الاختلاف Divergent الابتكار / الخلق Creative) وتأسيساً على ذلك، عدّ "التفكير الاستراتيجي" عنصرًا مهمًا في التخطيط الاسترتيجي، وهو يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى الاستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرتة الشخصية، والمصادر الخارجية) ويتطلب التفكير الاستراتيجي، ان تتوفر لدى المعنيين أبعاداً فكرية غير إعتيادية، تتيح لهم إمكانية:

- التصور Imagination
- الحدس Intution والتأمل Reflect
- التبصر Insight والإدراك Perception

بهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل.. تمهيداً لتهيئة الاستحضارات اللازمة للقرار الاستراتيجي، هذه القدرات استخدمها العلماء والباحثون في تفسير الظواهر المختلفة في حياتنا على مر العصور وقد تطلب التغيير والتطور التكنولوجي الهائل في حياتنا، أن تتوفر لدى المديرين والمسئولين والقادة الاستراتيجيون في منظماتنا، قدرات أكثر اتساعًا، تستند إلى النظرية المعرفية Congnition Theory لتنمية الفكر وطرق استخدامه في مواجهة التعددية والاختلاف والتباين في الظواهر والمشاكل الحالية والمحتملة.

وفي هذا الصدد يذكر (Kenichi Ohmae) في مقالةThe Art Of Japanese Business إن معايشته في عدد من الشركات اليابانية الكبيرة أوصلته إلى حقيقة عدم وجود مخططين استراتيجيين كبار فيها.. وإنما لديهم "استراتيجيون" يتمتعون بفطنة طبيعية وذكاء بمستوى عال. (WITet al. 1998:93).

2 – 3 القرار الاستراتيجي Strategic Decision:

تتُخذ القرارات الاستراتيجية عادة، تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات...إذ يُشار إلى أنها تصنع مع وجود معلومات تكون غير كاملة دائمًا وخاطئة غالبًا بسبب سيادة حالة اللاتأكد في المستقبل (Macmillan & Tampoe 2000:12) لذلك، فإن مثل هذه القرارات.... تستوجب توفر قدرات متميزة، خاصة وإن معظمها يكون في إطار نظرة شمولية لمستقبل المنظمة. ويذكر (Mintzberg & Quinn 1996:4) أن القرارات الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمشروع (المنظمة) وحيويته إذا وأنها تساعد في:

- صياغة الغايات الحقيقية.
- رسم الحدود الواسعة التي تعمل المنظمة في إطارها.
- تملي طبيعة الموارد التي ينبغي أن يصل إليها المشروع.
- تحدد الأنماط الرئيسة التي سيتم توزيع الموارد بموجبها.
- تحدد فاعلية المشروع.
- جعل ميدان العمليات هو (الإدارة من أجل الكفاءة).

وبناء على ماتقدم تبدو مهمة "المفكرالاستراتيجي" أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات الاستراتيجية التي ينبغي أن تحقق حالة التوازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل ظروف اللاتأكد.

ومن هذا يؤكد (Hunger & Wheelen 1998:18) أن القرارات الاستراتيجية لا تشبه القرارات الأخرى وهي تشير إلى مستقبل المنظمة في الأمد البعيد.

كما يوضح (Thompson 1999:86) أن صناعة القرار عملية مرتبطة بوجود مشكلة، وهي تؤخذ غالبًا بمعنى إيجاد حل للمشكلة، مما يضفي على صناع القرار الاستراتيجي، مسئولية مضافة.. نتيجة ارتباط ما سيحدث للمنظمة – في كثير من الأحيان – بنتائج قراراتهم حيث يرتبط التنفيذ الفعال للاستراتيجيات بالقرارات ذات العلاقة.

وتؤكد الشواهد أن الدراسات الخاصة بصناعة القرار توصلت إلى أن صانعي القرار يقيمون البدائل التي تمهد طرق التنفيذ... وبالتالي فإن دور الاستراتيجي يكون أكثر وضوحًا في خلق "الموائمة" بين السياسات الوظيفية والأنشطة الضرورية وبالشكل الذي ينسجم مع متطلبات استراتيجية المنظمة (NUTT, 1998:1148) (PORTER 1996:70 - 73).

واستنتاجًا مما تقدم، تبرز أهمية القيادة المنسقة والمسئولة والملتزمة للمفكر الاستراتيجي إلى جانب قدرته على التأثير في مجرى الأحداث بالاتجاه الذي يجعل قراراته الاستراتيجية تصب في صالح بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة.

ثانيا : منهجية البحث

1- مشكلة البحث وهدفه:

تباينت الآراء والأفكار المطروحة بصدد طبيعة وقدرات "القائد".. "المفكر" الاستراتيجي وفقًا لتباين الفلسفة التي تبناها الباحثون وزاوية اختياراتهم وثقافتهم في مجال دراسة المنظمة والسلوك التنظيمي، وقد توصلت بعض الدراسات – بالرغم من ندرتها – إلى تحديد ملامح متعددة لشخصية الاستراتيجي، إلا أنها اعتمدت أسلوب المحاورة الفكرية

ومخاطبة العقل في تشخيص تلك الملامح التي لم يجر اختبارها أو التثبت من حقيقة ومستوى أهميتها وأولوياتها عمليًا.

وبناء على ما ذكر في أعلاه يتركز هدف البحث الحالي في محاولة الإجابة عن التساؤلات التي طالما أثيرت في هذا المجال ولا تزال بحاجة إلى مساهمات علمية جادة.

- من هو الاستراتيجي ؟ وما هي حقيقة المواصفات التي ينبغي أن تتوفر لديه ؟
- ما المضامين الأساسية لفلسفة الشخصية ؟ وما دوره في أداء المهمات الاستراتيجية؟

على أمل أن تُثير النتائج التي يتم التوصل إليها، اهتمامات الباحثين وإدارة المنظمات لتشخيص وتنمية قدرات المديرين (الأفراد) ذوي المهارات الفكرية في مجال صناعة القرارات الاستراتيجية وتحديد توّجهات المنظمة للأمد البعيد.

2- فرضية البحث:

تعمل المنظمات في بيئة تتصف بكونها متغيرة وغير مستقرة غالبًا، لذلك يتوقف نجاحها وتفوقها على ما تمتلكه من قدرات وإمكانات.. يعّد "المفكر الاستراتيجي" واحدًا من دعائمها الأساسية.

ولغرض تفحص إمكانية تحديد مواصفات المسئولين عن صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة بالاستناد إلى أكثر من رأي من بين مجموعة الخبرات المتاحة، يستند البحث الحالي إلى فرضية أساسية مفادها :

"عدم وجود اختلاف في وجهات نظر الأساتذة (الأكاديميين) والقادة (العمليين) في تحديد مستوى ودرجة أهمية مواصفات معينة للمفكر الاستراتيجي".

3- أداة البحث و اختبار نتائجها:

تأسيسًا على ما تقدم.. فقد شكلت الآراء والأفكار التي وردت في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وبالذات ما توصل إليه كل من :

Hinterhuber & Popp 1992)) و (الخفاجي والبغدادي، 2001) في دراستيهما بصدد تحديد ملامح شخصية الاستراتيجي (أنظر الملحق 2) إطارًا مرجعيًا اعتمده الباحث في تصميم استمارة استقصاء، تعُد محاولة غير مسبوقة – قدر ما أطلع عليه الباحث – لتثبيت مواصفات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة وتحديد الأهمية النسبية لقدراته المطلوبة. وقد شارك في إغناء (استمارة الاستقصاء) عدد من الأساتذة في اختصاصات الإدارة العامة و إدارة الأعمال.

كما جرى اختبار ثبات الإجابات بتكرار توزيع الاستمارة على عينة تجريبية مؤلفة من (20) مستجيبا"، وزعّت على فترتين متباعدتين (خلال مدة شهرين) حيث تم الحصول على إجابات (14) منهم واختبار النتائج التي كانت "متوافقة" باستخدام الحاسوب، برنامج SPSS PC وبلغ معامل الثبات لاستمارة الاستبيان وفقا" لمتغيراتها الأساسية كما يأتي :

نوع الاختبار	متغيرات الفلسفة الشخصية	متغيرات أداء المهمات الاستراتيجية	متغيرات المضامين الفكرية للاستراتيجي			نتائج الاختبار لمتغيرات الاستمارة ككل
			الرؤية	التفكير	القرار	
Cronbach Alfa	94.56	60.66	71.69	63.62	61.97	70.50

واختار الباحث عينة مقصودة، تتألف من (50) أستاذًا جامعيًا بمرتبة علمية (أستاذ، أستاذ مساعد) و (50) من قيادات التعليم العالي والبحث العلمي بهدف الحصول على إجابات متوازنة تربط بين الجانبين الأكاديمي (النظري) والتطبيقي (العملي) في التعبير عن مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة.

وبلغ عدد الاستمارات التي أخضعت للتحليل (87) استمارة، (41) منها للأساتذة و (37) استمارة للقادة.

4- المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية التالية، لقياس النتائج واختبار فرضية البحث.

4-1 الوسط الحسابي الموزون Weighted Mean

لتحديد مستوى و أهمية كل من المواصفات قيد الدراسة، (من وجهة نظر الأساتذة والقادة في التعليم العالي)، على وفق مقياس " ليكرت الخماسي "

$$Mw = \frac{(X_1.W_1 + (X_2.W_2) ... + (Xn.Wn)}{\sum X_1, X_2 .., X_n}$$

على افتراض أن:

$X_1,X_2 \quad X_n$ تمثل قياسات عينة قوامها (n)

$W_1,W_2, \quad W_n$ تمثل أوزان هذه المفردات

4-2- الانحراف المعياري Standard Deviation:

لقياس شدّة تركز أو تشتت الإجابات عن المتوسط لكلا الفئتين.

4-3- المختبر الإحصائي (t test) باستخدام برنامج spss :

لاختبار فرضية البحث في تحديد مدى وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة لمتغيرات البحث الأساسية أو التوافق في الإجابات بشأن مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، التي تضمنتها استمارة الاستقصاء.(*)

(*) شارك في الإجابة على استمارة الاستقصاء الأساتذة من جامعات (بغداد ، الموصل ، البصرة ، القادسية) وكلية التراث الأهلية الجامعة... أما على مستوى القيادات... فقد أجاب على استمارة الاستبيان أصحاب المواقع القيادية في وزارة التعليم العالي (وكيل وزارة ، المستشار ، رؤساء الجامعات، المدراء العاملين في الوزارة ، عمداء الكليات ومعاونيهم ، رؤساء الأقسام العلمية ، بعض مدراء المراكز البحثية في الجامعات

ثالثا: تحليل الإجابات ومناقشة النتائج:

بغية تحديد وزن ومستوى أهمية كل من المواصفات (القدرات) التي أكد عليها الباحثون والمفكرون... جرى تحليل إجابات أساتذة الجامعات والقادة في التعليم العالي لتشخيص طبيعة مواصفات المفكر الاستراتيجي من وجهة نظرهم.

1- الأبعاد المؤثرة في شخصية المفكر الاستراتيجي

تظهر نتائج الجدول (1) ما يأتي:

- هناك تأكيد على أهمية الخبرة الشخصية معبراً عنها بسنوات الخدمة في مجال العمل (تؤشر نسبة، 61% من إجابات الأساتذة، 43.2% من إجابات القـادة، 52.6% على المستوى الإجمالي..

- ضرورة أن تكون سنوات الخدمة أكثر من (15) سنة، وهناك نسب أقل تؤشر على ضرورة أن لا تقل خبرة الاستراتيجي عن (10) سنوات في مجال العمل.

- توضح النتائج أيضًا، تحديد إجابات كل من الأساتذة (41.5%) والقادة (48.6%) و (44.8% إجمالاً) أن خدمة المفكر الاستراتيجي في منصب قيادي ينبغي أن لا تقل عن (5) سنوات في أي حال... وأن الإجابات – بشكل عام – تميل باتجاه تزايد أهمية متغير الخبرة في موقع قيادي.

- وفيما يخص المؤهل العلمي تبين نتائج الجدول ذاته، أن هناك توجهاً عاماً نحو تأشير أهمية أن يكون المفكر الاستراتيجي حاصلاً على شهادة عليا تؤهله لأداء المهمات المطلوبة. وأن إجابات الأساتذة باتجاه حصوله على شهادة الدكتوراه (نسبة 87.8%) هي الأكثر ميلاً في هذا المجال.

ويلاحظ أن النتائج – بشكل عام – تؤكد أهمية التراكم المعرفي (نظريًا وتطبيقيًا) بالاتجاه الذي يوفر للقائد (المفكر) الاستراتيجي، فرصة تكوين تصورات شمولية والقدرة على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها، بالشكل المطلوب.. على الرغم من وجود قناعة لدى الباحث – في ضوء قراءته وما ينبئ به التاريخ – أن هناك

حالات لبروز إمكانات استراتيجية عند بعض القادة أو المديرين والمسؤولين دون امتلاكهم للتحصيل العلمي المناسب.. إلا أن طبيعة الظروف الحتمية التي تحيط بمنظماتنا، وتطور تقنيات العلم والمعلوماتية في العصر الحالي، جعلت من توافر مواصفات الخبرة الشخصية والمؤهل العلمي المناسب ضرورة ملحة لمواكبة التغير السريع والهائل في مجالات الحياة كافة.

2- الفلسفة الشخصية وأداء المهمات الاستراتيجية:

يتضح من معلومات الجدول (2) أن إجابات الأساتذة والقادة (شاغلي المناصب الإدارية والعلمية في التعليم العالي) توافقت إجمالا في تشخيص مستوى ودرجة أهمية الفلسفة الشخصية للمفكر الاستراتيجي، إذ بلغ الوسط العام لإجاباتهم (3.53، 3.18) درجة على التوالي وفقاً لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات... مما يعطي وزناً بدرجة تفوق المتوسط قليلاً لمستوى أهمية "الفلسفة الشخصية" بشكل عام.

وفيما يخص "أداء المهمات الاستراتيجية"، تشير إجابات الأساتذة إلى تحديد مستوى بدرجة عالية لدور "المفكر الاستراتيجي" في هذا المجال... بلغ الوسط العام (4.04) درجة، بينما بلغ الوسط العام لإجابات القادة (3.31) درجة.

وتظهر النتائج الانحراف المعياري لإجابات الأساتذة والقادة (0.2782، 0.2367) فيما يخص متغيرات الفلسفة الشخصية و(0.2252، 0.0971) لمتغيرات أداء المهمات الاستراتيجية.. أن الإجابات تتركز حول الوسط العام.

ولإعطاء صورة أكثر تفصيلاً، فيما يخص المتغيرات الفرعية.. يتبين أن الأساتذة حددوا وزنًا عاليًا لمتغير (أخلاقيات العمل)، المتوسط الموزون (4.07) درجة، بينما أعطى القادة وزنًا أعلى لمتغيري الاتجاهات والقيم الشخصية (4.24) درجة والاهتمام بالمسئولية الاجتماعية (4.38) درجة، حيث توضح النتائج أهمية أن يسعى المفكر الاستراتيجي في فلسفته الشخصية إلى ترسيخ القيم العامة التي تعزز دوره في خدمة المنظمة والمجتمع.

كما يتضح، أن إجابات الأساتذة حددت وزناً عالياً لكل من متغيرات (التشخيص والتحليل البيئي 4.07 درجة) (تنظيم و إدارة المعلومات 4.29) (تطوير خطط العمل الميدانية 4.32 درجة)، (التخطيط وصياغة الاستراتيجية 4.61 درجة) في مجال أداء المهمات الاستراتيجية.. بينما ركزت إجابات القادة على متغير (التقويم الاستراتيجي 4.24 درجة)، مما يؤكد أهمية دور المفكر الاستراتيجي في مجال العمليات الاستراتيجية.

3- المضامين الفكرية لقدرات المفكر الاستراتيجي:

توضح نتائج الجدول (3) أن إجابات أساتذة الجامعات تؤشر وزناً أعلى من الأهمية - وفق مقياس ليكرت - لكل من القدرات الأساسية التي يحتاجها المفكر الاستراتيجي أساساً في أداء نشاطاته الاستراتيجية، إذ بلغ الوسط العام لكل من.. الرؤية الاستراتيجية (3.86) درجة مقابل (3.30) درجة، الوزن الذي حددته إجابات القادة.. والتفكير الاستراتيجي (4.12) درجة مقابل (3.43) درجة.. والقرار الاستراتيجي (3.67) درجة مقابل (3.60) درجة تمثل إجابات القادة.

وبشكل عام، يمكن القول أن هناك تركيزاً من قبل الأساتذة على ضرورة امتلاك المفكر الاستراتيجي بدرجة عالية للمتغيرات الفرعية التالية:

في مجال الرؤية الاستراتيجية:

- التمتع برؤية ذات أبعاد شمولية (المتوسط الموزون 4.73 درجة).
- تهيئة الوسائل المرتبطة باستكشاف المستقبل (المتوسط الموزون 4.27 درجة).
- امتلاكه للحس الفطري ورؤية الأشياء غير المنظورة (المتوسط الموزون 4.20 درجة).

بينما أكدت إجابات القادة (العمليين)، أهمية الرؤية ذات الأبعاد الشمولية للمفكر الاستراتيجي والتي يحدد من خلالها اتجاه الأعمال (بلغ المتوسط الموزون 4.43) وهي اكثر القدرات التي أكدت على أهميتها إجابات كل من الأساتذة والقادة في مجال الرؤية الاستراتيجية.

في مجال التفكير الاستراتيجي:

حددت إجابات الأساتذة وزنًا أعلى لكل من أبعاد التفكير الاستراتيجي :

- الحدس (المتوسط الموزون 73ر4 درجة).
- التصور (المتوسط الموزون 66ر4 درجة).
- الإدراك (المتوسط الموزون 02ر4 درجة).

ووزناً بدرجة عالية لقدرات التفكير الإبداعي

- الفطنة / الذكاء الطبيعي (المتوسط الموزون 4.29 درجة)
- مرونة التفكير (المتوسط الموزون 4.29 درجة)

ويلاحظ أن هذه النتائج تشير إلى تأكيد الأساتذة على ضرورة امتلاك المفكر الاستراتيجي لمؤهلات ذات علاقة بالموهبة والحس الفطري، إلى جانب أهمية المرونة في التفكير.. إذ توافقت إجابات الأساتذة والقادة في تحديد درجة عالية من الأهمية لهذه المقدرة، (بلغ المتوسط الموزون 4.29، 4.29 درجة) على التوالي، مما يعزز ضرورتها للمفكر الاستراتيجي.

في مجال القرارات الاستراتيجية:

توضح نتائج الجدول (3) أيضًا، أن إجابات الأساتذة ميزت أهمية القدرة على تحديد توجهات المنظمة ونطاق أعمالها (بلغ المتوسط الموزون 4.20 درجة) وذلك ما يتوافق مع إجاباتهم السابقة بصدد أهمية قدرة المفكر الاستراتيجي على تحديد توجهات المنظمة في مجالي الرؤية والتفكير الاستراتيجي. كما أوضحت الإجابات أهمية التركيز على ضرورة امتلاك المفكر الاستراتيجي قدرة البحث على الفرص الجديدة واستغلال المتاحة (المتوسط الموزون 4.15 درجة). وبما يتناسب مع توجهات القادة كانت إجاباتهم تحدد وزناً عالياً لكل من متغيرات :

- مساهمة الاستراتيجي في صناعة الغايات العليا للمنظمة (المتوسط الموزون 4.24 درجة)
- دوره في القيادة المنسقة والملتزمة نحو الغايات العليا (المتوسط الموزون 4.05 درجة)
- توفيره لمقومات حشد الإمكانات (المتوسط الموزون 4.03 درجة)

جداول بالعرض

جدول (1)

أبعاد شخصية المفكر الاستراتيجي

المتغيرات	إجابات الأساتذة		إجابات القيادات الإدارية والعلمية		إجمالي الإجابات	
(الخصائص الشخصية)	ك *	النسبة المئوية	ك	النسبة المئوية	ك	النسبة المئوية
1 – الخبرة الشخصية (سنوات الخدمة في مجال العمل)						
* اقل من 5 سنوات	–	–	–	–	–	–
* (5) – اقل من (10)	–	–	10	%27	10	%12.8
* (10) – اقل من (15)	16	%39	11	%29.8	27	%34.6
* (15) سنة فأكثر	25	%61	16	%43.2	41	%52.6
2 – سنوات الخدمة في منصب قيادي						
* اقل من 5 سنوات	4	%59.8	2	%5.4	6	%57.7
* (5) – اقل من (10)	17	%41.5	18	%48.6	35	%44.8
* (10) – اقل من (15)	12	%29.2	12	%32.5	24	%30.8
* (15) سنة فأكثر	8	%19.5	5	%13.5	13	%16.7
3 – التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)						
* إعدادية	–	–	1	%2.3	1	%1.2
* دبلوم فني / بكالوريوس	5	%12.2	7	%18.9	12	%15.3
* دبلوم عالي / ماجستير	–	–	6	%16.2	6	%7.6
* دكتوراه	36	%87.8	23	%62.2	60	%76.9

* ك / التكرارات

** إجمالي عدد الإجابات للأساتذة (41) وإجمالي إجابات القيادات العلمية والإدارية (37) .

جدول (2)

وزن واهمية متغيرات الفلسفة الشخصية واداء المهمات الاستراتيجية

من وجهة نظر الاساتذة والقادة في التعليم العالي

المتغيرات	المتوسط الموزون: اجابات الاساتذة	المتوسط الموزون: اجابات القيادات	المتغيرات	المتوسط الموزون: اجابات الاساتذة	المتوسط الموزون: اجابة القيادات
* الفلسفة الشخصية			* اداء المهمات ا لاستراتيجية		
-الاتجاهات والقيم	3.35	4.24	- التشخيص والتحليل البيني	4.07	2.95
- اخلاقيات العمل	4.07	3.27	- تنظيم وادارة المعلومات	4.29	3.95
- القبول بالمخاطرة	3.29	2.11	- فلسفة المنظمة	3.34	3.30
- المسؤولية الاجتماعية	3.54	4.38	- تطوير الخطط الابداعية	4.32	3.54
- تحقيق الربح لتغطية النفقات	2.85	2.19	- التخطيط وصياغة الاستراتيجية	4.61	3.24
- التوازن بين الاهداف	3.98	3.97	- التنفيذ الاستراتيجي	3.59	2.51
- تعزيز الثقافة التنظيمية	3.27	2.65	- المبادرة الاستراتيجية	3.51	2.78
- العلاقات التكامليةمع الاخرين	2.98	3.54	- التقويم الاستراتيجي	3.98	4.24
الوسط العام (اجمالآ)	3.53	3.18	- الوسط العام (اجمالآ)	4.04	3.31
الانحراف المعياري std.Deviation	.2782	.2637	S	.0971	.2252
قيمة t	.348		T	2.502	
df	10.098		df	13.109	
* Sig (2- tailed)	.735		sig	.026	

* اعتمدت قيمة AFLAبمستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

جدول (3)

يوضح وزن وأهمية القدرات الأساسية للمفكر الاستراتيجي من وجهة نظر الأساتذة والقادة في التعليم العالي

المتغيرات	المتوسط الموزون لإجابات الأساتذة	المتوسط الموزون لإجابات القادة	المتغيرات	المتوسط الموزون لإجابات الأساتذة	المتوسط الموزون لإجابات القادة	المتغيرات	المتوسط الموزون لاجابات الاساتذة	المتوسط الموزون لاجابات القادة
• الرؤية الاستراتيجية			• التفكير الاستراتيجي			• القرارات الاستراتيجية		
– امتلاك الحس الفطري	4.20	3.22	الابعاد :			صناعة القرار:		
– شمولية الرؤية	4.73	4.43	– التصور	4.66	2.03	– صياغة الغايات العليا	3ر68	4.24
– التعامل مع المجهول	3.61	3.46	– الادراك	4.02	3.97	– تحديد توجيهات المنظمة ونطاق اعمالها	4ر20	3.73
– وضوح الرؤية	3.59	3.24	– التبصر	3.59	2.86	– بناء وتوسيع الموارد	3ر77	3.27
اقناع الآخرين للأيمان برؤيته	3.56	2.19				البحث وأستثمار الفرص	4ر15	3.05
– تحويل الرؤية الى واقع	3.73	3.35	– الحدس	4.73	2.94			
– تهيئة الوسائل المرتبطة بأستكشاف المستقبل	4.27	3.27	التفكير الابداعي:			مقومات القرار		
– توحيد الجهود باتجاه الغايات العليا	3.15	3.24	– الفطنة (الذكاء الطبيعي)	4.29	3.51	– التأثير في مجرى الاحداث	3	3.21
			– الابتكار	3.61	3.94	– حشد الامكانات	3ر02	4.03
			– الابداع	3.78	4.03	– المناورة	3ر66	3.22
			– المرونة	4.29	4.19	– القيادة المنسقة والمسؤولة	3ر85	4.05
– الوسط العام(اجمالاً)	3.86	3.30	– الوسط العام (اجمالا)	4.12	3.43	–الوسط العام (اجمالاً)	3ر67	3.60
الانحراف المعياري S	.1222	.1445	S	.0712	.1234	S	.1553	.1004
t	2.175		t	2.212		t	.289	
Df	13.474		Df	11.319		Df	13.985	
Sig (2-tailed)	.048		Sig	.048		Sig	.777	

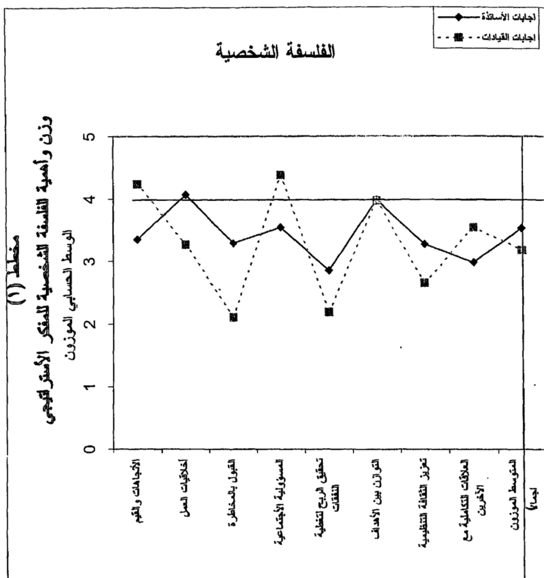
4- نتائج المختبر الإحصائي (t test):

لاختبار فرضية البحث والتحرّي عن مدى وجود اختلاف بين إجابات الأساتذة والقادة في تحديد مستوى ودرجة أهمية مواصفات المفكر الاستراتيجي، تم قياس النتائج العامة عند مستوى معنوية (α=0.05).. وتظهر نتائج الجدولين (2، 3) ما يأتي :

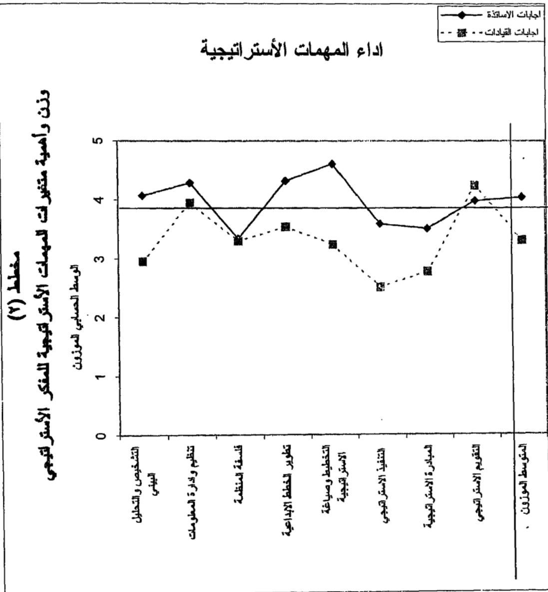
4-1- قبول فرضية البحث (H_O) فيما يخص متغيرات (الفلسفة الشخصية) ومتغيرات (القرار الاستراتيجي)، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة في التعليم العالي، وبلغت قيمة (t) (0.389 ، 0.348) لكل منهما على التوالي بمستوى معنوية 0.777، 0.735 وهي أعلى من قيمة (α = 0.05) مما يشير إلى توافق تلك الإجابات في تأشير مواصفات المفكر الاستراتيجي التي يتضمنها هذين المتغيرين.

4-2- قبول الفرضية البديلة (H1) فيما يخص متغيرات (أداء المهمات الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي)، إذ بلغت قيمة (t) لكل منهم (2.212 2.1752.502) على التوالي بمستوى معنوية (0.048، 0.048، 0.026) وهي اقل قيمة من (α = 0.05) مما يشير إلى وجود فروقات معنوية واختلاف في وجهات نظر الأساتذة والقادة بشأن هذه المتغيرات وإن كانت بدرجات محدودة، حيث تقاربت مستويات المعنوية لمتغيرات الرؤية والتفكير الاستراتيجي من(0.05) ومن المحتمل أن تعود أسباب التفاوت المحدود إلى تأثر كل من الأساتذة والقادة بطبيعة العمل والواجبات التي يمارسونها.

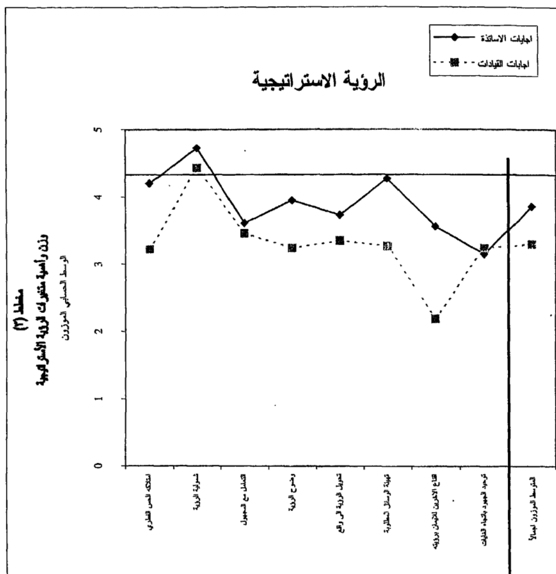
وبشكل عام توضح النتائج إجمالاً وجود توافق نسبي في الإجابات بصدد متغيرات البحث مما يجعل بالإمكان اعتماد المواصفات التي تم تحديدها في ضوء نتائج المتوسطات الموزونة، وكما توضحه المخططات (1) – (5) التي تظهر أهمية المواصفات التي أعطتها إجابات الأساتذة والقادة وزناً أعلى من بين المواصفات (القدرات) العامة للمفكر الاستراتيجي.



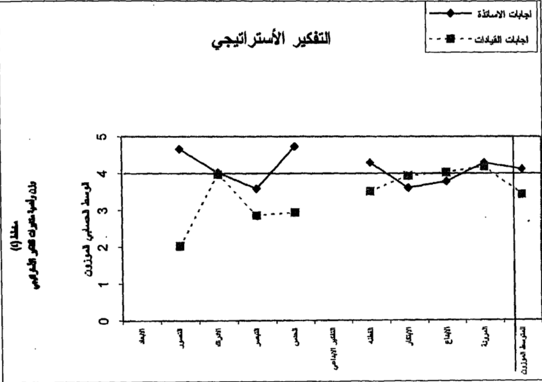
مخطط (١)
وزن وأهمية الفلسفة الشخصية للمفكر الاستراتيجي

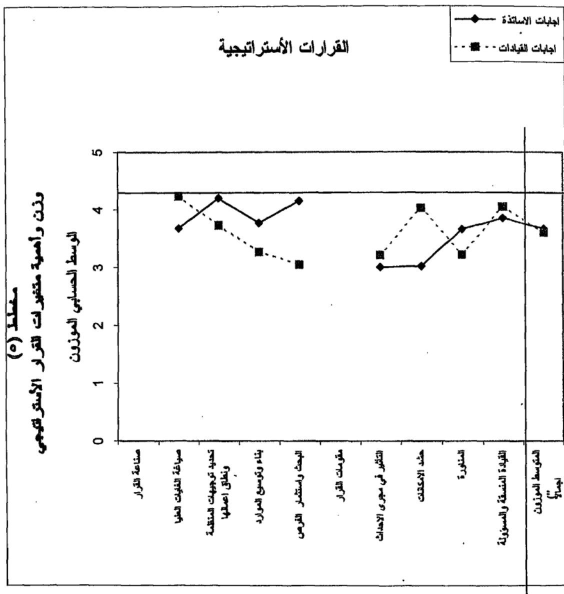


مخطط (٢)
وزن وأهمية متغيرات المهمات الأستراتيجية للمفكر الأستراتيجي



مخطط (٢)
وزن وأهمية متغيرات الرؤية الاستراتيجية


التفكير الأستراتيجي
اجابات الاساتذة
اجابات القيادات
الوسط الحسابي الموزون
0
1
2
3
4
5
التصور
الحدس
التفكير الإبداعي
الابتكار
الإبداع
المرونة
المتوسط الموزون
مخطط (1)



مخطط (٥)
وزن وأهمية متغيرات القرار الأستراتيجي

رابعا: الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات:

- أبرزت آراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وجود عدد كبير من المواصفات والقدرات التي تعد ضرورة أساسية للمفكر الاستراتيجي في المنظمة.
- تبين من نتائج تحليل إجابات الأساتذة والقادة في التعليم العالي أن هناك أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي بالاستناد إلى سنوات الخبرة في مجال العمل والتحصيل العلمي المناسب.
- أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الموزونة للإجابات، وجود توافق نسبي في تحديد مواصفات (قدرات معينة).. يمكن اعتبارها عوامل ومتغيرات أساسية في تشخيص "من هو المفكر الاستراتيجي" وتوضح المخططات التي جرى عرضها في البحث وزن وأهمية هذه المواصفات.
- أوضحت نتائج المختبر الإحصائي (t test) بشأن المتغيرات الأساسية للبحث عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة فيما يخص متغيرات (الفلسفة الشخصية والقرار الاستراتيجي)، بينما كان هناك اختلاف وتفاوت نسبي محدود بين الإجابات لكل من متغيرات (أداء المهمات الاستراتيجية، الرؤية، التفكير الاستراتيجي) والتي قد تعود أسبابها إلى تأثر الفئتين (الأساتذة والقادة) بواقع حال وطبيعة النشاط الذي يمارسه كل منهما.
- يعتقد الباحث – قدر تعلق الأمر بنتائج البحث – أن المكتبة العراقية والعربية لا تزال بحاجة إلى دراسات وأبحاث ذات علاقة بترسيخ مفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية ودور المفكر الاستراتيجي في تحقيق " الريادة والتفوق " لمنظماتنا.

2- التوصيـــــات:

إن طبيعة الظروف والتغيرات التي تواجه منظمات اليوم.. تستدعي ضرورة التوصية بتنمية قدرات القادة والمديرين في مجال فهم، "كيف يمكن التفكير استراتيجياً... وما هي سبل إدارة وتوجيه إمكانات المنظمة في تحقيق غاياتها حاضراً ومستقبلاً.. وفي ضوء نتائج البحث، نوصي بما يأتي :

أ- ضرورة تفهم الإدارات العليا طبيعة ومستوى أهمية كل من القدرات التي ينبغي أن يمتلكها المفكر الاستراتيجي.

ب- تركيز اهتمام المنظمات في مجال تشخيص قدرات (الأفراد) من بين مجاميع المدراء والأشخاص المؤهلين لشغل مراكز وظيفية ذات علاقة بتوجهات المنظمة واستراتيجياتها.

ج- التأكيد على أهمية القيم العامة وأخلاقيات العمل ضمن مواصفات الفلسفة الشخصية للمفكر الاستراتيجي ذات العلاقة بتعزيز دوره في خدمة المنظمة والمجتمع.

د- ترسيخ المضامين الفكرية لقدرات المفكر الاستراتيجي وتهيئة برامج متفوقة ذات مستوى متقدم لاختبار قابلية المديرين في مجال الرؤية الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ ومتابعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية.

ه- تثير نتائج البحث الحالي.. تساؤلات جديدة مرتبطة بتشخيص قدرات المفكر الاستراتيجي في منظماتنا، مما يتطلب :

- العمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية قدرات الاستراتيجيين على المستوى التنظيمي.

- اعتماد الوسائل المناسبة وسبل التخطيط العلمي المدروس في تهيئة القادة المفكرين وضمان الاستمرارية في توفير البدائل لتغطية احتياجات المستقبل.

- إثارة انتباه الإدارت الإدارت العليا حول أهمية وضع سياقات وخطط شاملة لتعزيز جانبي الخبرة العملية والتراكم المعرفي للأفراد (المديرين) والقيادات.. بما يتيح فرص التعامل مع متطلبات المستقبل بمنظور استراتيجي.
- إثارة انتباه الباحثين نحو إجراء مزيد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بـــ (دور المدير.. المفكر.. القائد الاستراتيجي) في مواجهة التحديات المعاصرة انسجامًا مع التطور الحاصل في إدارة المنظمات إقليميًا وعالميًا، ويمكن في هذا المجال اقتراح عناوين واتجاهات البحوث المستقبلية التالية:

- أثر الصفات الوراثية والخبرة العملية في تكوين وإعداد المفكر الاستراتيجي.
- تكامل مواصفات المدير والقائد والمفكر الاستراتيجي في خدمة الأهداف التنظيمية.
- مواصفات المفكر الاستراتيجي وإدارة المعرفة.
- أسس إعداد برامج تنمية قدرات المفكر الاستراتيجي في المنظمة.

المراجــع

أولاً : الكتب

1 Certo, S.C; Peter j. p ; and Ottensmeyer. ***The strategic maltreatment Process***. U.S.A. 3rd. ed., Richard D., IRWIN, INC, 1995.

2 Daft, R.L. ***Organization Theory and Design***. Minnesota :4 th. ed., West pub Co., st. paul 1992.

3 - Daft, R.L. ***Organization Theory and Design***. USA 7th ed., South Western College pub., 2001.

4 David, fred R. ***Strategic Management: Concepts & Cases***. New Jersey, 8th.ed., prentice Hall Inc., 2001.

5 Hitt, Michael.A., Ireland, R.D.,& Hoskisson, RE ***Strategic Management : Competitiveness and Globalization***. 4th.ed. South Western College pub., 2001.

6 Hunger, D. & Wheelen Thomas L. ***Strategic Management***. 6TH.ed, Addison-Wesley: Longman Inc., 1998.

7 Johnson, G., & scholes,K. ***Exploring Corporate Strategy: Text & Cases***. Europe: 4th.ed. prentice Hall inc.,1997.

8 Jones, G.R. ***Organizational theory: Text and Cases***. Addison Wesley, pub., 1995.

9 Macmillan H. ;Tampoe,M. ***Strategic Management: Process, Content and Implementation***. New York: Oxford university press, 2000.

10- Miller, A., Dess, G.G. ***Strategic Management***. U.S.A. 2 nd .ed. McGraw Hill Co., inc,1996.

11- Mintzberg H. and Quinn. j.b. ***The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases***. 3rd. ed. prentice hall, 1996.

12- Mintzberg H. & Qinn,J.B. and Ghoshal, S. ***The Strategy Process***. London: European ED., prentice Hall, 1998.

13- Oldcorn, R., Parker D. ***The Strategic Investment Decision: Evaluating Opportunities in Dynamic Markets***. London: Pitman Pub., 1996.

14- Pitts, R. A., Lei. D. ***Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage***. U.S.A: West pub., Co. 1996.

15- Quinn, j. b. ***Strategies for Change***. Home wood Richard D., Irwin, 1980.

16- Thompson, john L. ***Strategic Management: Awareness and Change***. 3rd.ed., International Thomson pup, 1999.

17- Wit, Bob de Meyer R., and Heugens p. ***Strategy: Process, Content, Context***. 2nd.ed. International Thomson business press, 2000.

18- Wright p., Pringle, C.D., Kroll, M.T., and Pranell,j. A. ***Strategic Management: Text & Cases***. U.S.A. 2nd. ed., Allyn & Bacon, 1994.

ثانياً: الدوريات

1. Burgelman Robert.A. A Model of the Interaction of Strategic Behavior: Corporate Context & the Concept of Strategy. ***Academy of Management Review***, Vol. 8, No.1, 1983.
2. Green R; and Hinings, GR. Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes. ***Academy of Management Journal***, No.36, 1993.
3. Heracleous loizos. Strategic Thinking or Strategic Planning?. ***Long Range Planning***, Vol. 31, No.3, 1998.
4. Hinterhuber, Hans H., and Popp Wolfgang. Are you a Strategist or Just a Manager? ***Harvard Business Review***, January- February, 1992.

5. Laguinto, Anthony L., & fredrickson, james W. Top Management Team Agreement About the Strategic Decision Process. ***Strategic Management Journal***, vol.18, 1997.

6. larwood, l., falbe C.M., Kriger, M.Pand Miesing p. ***Academy of Management journal***, Vol. 38, No.3, 1995.

7. Mintzberg, H. The Strategy Concept: Five ps for Strategy. ***Management Review***, Vol. 30, No.1, 1987.

8. Morris, T. Management Up-Date: Strategy & Organization. ***Journal of General Management***. Vol. 12, No. 3, 1987.

9. Nutt Paul C. How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity. ***Management Science***. Vol. 44 ,No. 8, August,1988.

10. Porter, Michele M. What is Strategy. ***Harvard Business Review***. Noveber December, 1996.

ثالثاً: وثائق المؤتمرات والتقارير

– الخفاجي، نعمة عباس وعادل هادي البغدادي. ***ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء: منظور معرفي***. بغداد، المؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها 6 – 7 تشرين الثاني 2001.

– الهيتي، خالد عبد الرحيم. ***محاضرات لطلبة دكتوراه إدارة الأعمال في الإدارة الاستراتيجية***. بغداد: جامعة بغداد، 1997.

الملاحـــق

ملحق (1)

السادة المسؤولين... الأساتذة الافاضل...

تحية طيبة وسلام

للتطور الكبير والتغيرات المستمرة التي تشهدها حياتنا المعاصرة، انعكاسات وتأثيرات على مجمل النشاطات الفردية والجماعية في المنظمة (الشركة). ومن ذلك برزت أهمية دراسة وتشخيص دور المدير، القائد الإداري... والاستراتيجي، وبناء على ما تقدم، جرت بعض المحاولات لتحديد مفهوم "الاستراتيجي" أو تحديد ملامح شخصيته. تتضمن استمارة الاستقصاء الحالية، مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بخصائص ومواصفات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة. نأمل مساهمتكم في تأشير طبيعة المواصفات (القدرات) التي ينبغي توفرها في من يمكن وصفه بالمفكر الاستراتيجي. شاكرين تعاونكم معنا.... راجين تثبيت المعلومات التالية بشأنكم.

المنصب الوظيفي (اللقب العلمي) / سنوات الخدمة (إجمالاً) /

الباحث / الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي

عميد المعهد التقني/ بابل – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أولاً: المواصفات الشخصية

1 – ما هي برأيك الخصائص الشخصية للمدير التي تساعد في وصفه بالاستراتيجي.

أ – الخبرة الشخصية (سنوات الخدمة في مجال العمل)

- اقل من (5) سنوات.
- (5) سنوات – أقل من (10) سنوات.
- (10) سنوات – أقل من (15) سنة.
- (15) سنة فأكثر.

ب – سنوات الخدمة في منصب قيادي (مدير – رئيس قسم فأعلى)

- اقل من (5) سنوات
- (5) سنوات – أقل من (10) سنوات.
- (10) سنوات
- أقل من (15) سنة – (15) سنة فأكثر.

ج – التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)

- إعدادية – دبلوم فني / بكالوريوس.
- دبلوم عالي / ماجستير. – دكتوراه .

2- من المهم أن تكون للاستراتيجي " فلسفة شخصية " تستند إلى...	إعط وزنا" لكل من المواصفات التي تعتقد بأهمية توفرها للاستراتيجي (ضع أشارة في المكان المناسب)				
	مستـــوى الاهميــــة				
	بدرجة كبيرة جداً (5)	بدرجة كبيرة(4)	إلى حد ما(3)	بدرجة قليلة(2)	لاأهمية لها(1)
- الاتجاهات والقيم الشخصية					
- التاكيد على أخلاقيات العمل					
-الرضا والقبول بالمخاطرة					
- الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية					
-تحقيق ربح كاف لتغطية نفقات المستقبل					
-إحداث التوازن بين الاهداف قصيرة الأمد والأهداف بعيدة الأمد.					
- تعزيز الثقافات العامة للتوافق مع أو إغناء الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة)					
- بناء علاقات تكاملية مع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة					

مستوى الأهمية

3- يتركز دور الاستراتيجي في اداء المهمات الاستراتيجية التالية...	بدرجة كبيرة جداً (5)	بدرجـــة كبيـــرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليـلة (2)	لا أهمية لهـا (1)
- تشخيص وتحليل معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية					
- تنظيم وإدارة المعلومات الاستراتيجية					
-الإيمان بفلسفة المنظمة وأيديولوجيتها وترسيخهما					
- تطوير خطط العمل الإبداعية					
-المشاركة الفاعله في التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية					
- الإشراف على تنفيذ استراتيجيات المنظمة					
- اعتماد المبادرة الاستراتيجية تحقيقا للمزايا التنافسية					
- تقويم الاستراتيجيات والأداء المنظمي					

ثانياً : القدرات الاساسية للمفكر الاستراتيجي

1- الرؤية	إعط وزنا" لكل من المواصفات التي تعتقد بأهمية توفرها للاستراتيجي				
	ضع أشارة في المكان المناسب				
	مستوى الاهمية				
	بدرجة كبيرة جداً (5)	بدرجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليلة (2)	لا أهمية لها (1)
- امتلاكه للحس الفطري ورؤية الأشياء غير المنظورة					
-يتمتع برؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال.					
- له القدرة على التعامل مع المجهول (ماهو غير قابل للتنبوء به أوما هو غير قابل للتعرف عليه)					
- رؤاه الاستراتيجية بصدد مستقبل المنظمة واضحة وحاسمة					
- يمكنه تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق في ضمن رسالة المنظمة وأهدافها					
- يقوم بتهيئة الوسائل المرتبطة بأستكشاف مستقبل المنظمة					
- يمتلك القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيته الاستراتيجية					
- يستعمل رؤيته في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا.					

2-التفكير الاستراتيجي

مستوى الاهمية

أ- مدى توفر أبعاد التفكير الاستراتيجي	بدرجة كبيرة جدا (5)	بدرجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليلة (2)	لا أهمية لها (1)
- التصور (مايبنى على التخيل + معطيات معينه)					
- الإدراك (تحليل وفهم المعلومات والحقائق المطلوبه)					
- التبصر (تمحيص وتدقيق الظواهر)					
- الحدس (توجيه الذهن واكتشاف علاقات جديدة ونتائج يسترشد بها في المستقبل)					

ب – مدى امتلاكه لقدرات التفكير الابداعي	بدرجة كبيرة جداً (5)	بدرجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليلة (2)	لا أهمية لها (1)
– الفطنة /الذكاء الطبيعي (التعلم واكتساب المعرفة)					
الابتكار / الخلق (توليد معارف أو طرائق جديدة لحل المشكلات القائمة)					
– الابداع (التوصل إلى علاقات أو حلول أو أنماط جديدة غير مطروقة سابقاً)					
–المرونة(عمق التفكير وتعدد وسائله ومناحية)					

3-. القرار الاستراتيجي

أ – مساهمات في صناعة القرار الاستراتيجي	مستـــوى الأهميـــــة				
	بدرجة كبيرة جداً (5)	بدرجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليلة (2)	لاأهمية لها (1)
– صياغة الغايات العليا للمنظمة					
– تحديد توجهات المنظمة ونطاق (مجال) أعمالها (نشاطاتها)					
– بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة					
– البحث عن الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة					

ب – مقومات لنجاح القرار الاستراتيجي	مستـــوى الأهميـــــة				
	بدرجة كبيرة جدا (5)	بدرجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليلة (2)	لاأهمية لها (1)
– التأثير في مجرى الأحداث للحصول على المكاسب					
– حشد الامكانات في الزمان والمكان المناسبين					
–المناورة (تقديم الخطط البارعة) لتحقيق التفوق					
– القيادة المنسقة والمسئولة والملتزمة نحو الغايات					

ملحق (2)

1- محفظة الاسئلة العشرة التي وضعها (Hinter Huber & Poop 92) في دراستها (ARE YOU A Strategist Or Just A Manager) بهدف تحديد ابعاد شخصية الاستراتيجي بالاستناد إلى فهم المدير لذاته ووظيفته...

- هل أمتلك رؤية الريادي ؟ – هل أمتلك فلسفة كلية (شاملة) ؟
- هل أمتلك ميزة تنافسية ؟
- هل يستخدم العاملين في دائرتي قدرتهم في العمل الوظيفي لصالح الشركة (المنظمة)؟
- هل ساهمت في بناء تنظيم ينفذ رؤيتي ؟ هل يشترك مديرو الخط في التخطيط الاستراتيجي ؟
- هل تنسجم الثقافة العامة (ثقافة الشركة) مع الاستراتيجيات ؟
- هل أساهم في تحديد الاتجاهات وتبني مداخل جديدة ؟
- هل أنا محظوظ في حياتي إلى حد ما ؟
- هل أمتلك مساهمات في مجال تطوير المجتمع وتطوير الذات.

2 – ملامح شخصية الاستراتيجي وفق منظور معرفي دراسة (نعمة الخفاجي وعادل البغدادي، 2001)

. الإيمان بالتعامل مع المستقبل اخطاراً وفرصاً، غموضاً وفجائية.

- مرونة التفكير الاستراتيجي وعمقه وتعدد مناحيه ووسائله.
- اعتماد النظرة والتصور متعدد الأبعاد حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقعاً.
- شخصية حالمة متفاعلة تملك إرادة الخبير.
- اعتماد الذكاء الاستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الاستراتيجية.
- تصميم الخيارات الاستراتيجية في ضوء ممازجة الحقائق مع نتائج الحدس والخيال والابداع الاستراتيجي.
- البحث عن البقاء والنجاح وتحقيق مستويات أداء استراتيجي متميز.
- استخدام موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة لبلوغ موقعاً قيادياً أومتحدياً لا تابعاً.
- يستمد قوة الاستراتيجي من مصادرها الذاتية والمنظمية والبيئية المعلنه والمختبئة.
- يؤمن بتحقيق الوعي الاستراتيجي مسترشداً بثقافة المنظمة ومنافسيها.
- التغيير الاستراتيجي أداته في تحقيق الموائمة بين التحديات والميزة الاستراتيجية.
- يرجح مصالح المنظمة الاستراتيجية وينجح في قيادة التحالفات والائتلافات.
- يستفيد من معطيات تقانة المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الاستراتيجية.
- يرجح بناء المحفظة الاستراتيجية على أسلوب تنوع الخيارات والتعامل مع الإخطار لتعظيم العوائد وتخفيض الكلف.
- يرصد التوجه والمسار الاستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافاً ومجالاً وفعلاً واستراتيجياً.

The Specifications of a Strategic Thinker in an Organization

Asst. Prof. Salah abdul Kader Al-
Dean of Technical Institute Babylon - Iraq

ABSTRACT

This research deals with a subject concentrates on limiting the specifications and the abilities of (The strategical thinker) in the org
and the ethicals have indicated several attempts which aimed to groupe the reality and the nature of the abilities which should be available in the leader . The thinker the strategical , but these attempts in spite of their rarity were distinguished by the prevail of theoritical and expressive frames of these specifications and abilities , according to the ideological conversations and indications which are related to the strategical personality . The research depends on choosing collections of specifications and abilities which represent the scientific references and sources that were available to the researcher concerning this subject , an intentional specimen has been chosen which contains a number of Iraqi Universities professors and in return a group of administrative and scientific leaderships in the higher education participated in limiting precedences of all the specifications which the investigation form contains which is prepared for this purpose . The results of the research has concentrated on highlighting the weight and the importance of special specifications of the strategical thinker which may provide the first step towards the approval of using methods for developing and enhancing his abilities in the future and his role in carrying out the strategical tasks and achieving higher purposes to the organization .



الإداري

دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان
ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٣٨٦/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٢٥٢

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك
الاشتراك السنوي
• للأفراد: ٨ ريالات عُمانية.
• للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالا عُمانيا.
الاســم: ....
العنوان: ....

دور المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية في مصر

د. محمد زيدان إبراهيم (*)

د. محمد عبد الفتاح إبراهيم(**)

ملخص:

تعتمد الجامعات الحكومية في مصر عند تمويل مشروعاتها الاستثمارية على ما تخصصه الدولة لهـا من الاعتمادات المالية المدرجة بالخطة العامة والموازنة العامة للدولة والممولة من بنك الاستثمار القومي، فالتعليم الجامعي كغيره من وحدات القطاع الحكومي يتم الترخيص له سنوياً بمجموعة من الأمـوال المخصصـة لـتمويل أنشطته الجارية والاستثمارية بعيداً عما تقدمه هذه الوحدات من معلومـات محاسـبية. وبـناء على ذلك فإن الأمر يستدعي ضرورة تقييم نتائج الإنفاق على هذه الأنشـطة وبخاصـة النشـاط الاستثماري وبشكل دوري حتى يتسنى الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات الذي بلغ ما يقرب من **3.5** مليار جنيه خلال الفترة من **92/91 – 99/ 2000**.

وبالرغم من ضخامة حجم الإنفاق على المشروعات الاستثمارية الجامعية إلا أنه لا يتم الحكم الموضوعي على كفاءة هذا الإنفاق نظراً للاقتصار على مجموعة من النماذج والأساليب والمؤشرات المالية التقليدية غير الفعالة عند إجراء التقييم اللازم للإنفاق، فضلاً عن عدم إهتمام الجهات المنوط بهـا تقيـيم نتائج ذلك الإنفاق بمجموعة من المؤشرات المحاسبية المبنية على نظام معلومات محاسبي فعال.

لذلك يستهدف هذا البحث إجراء التقييم المحاسبي اللازم لحجم ونتائج الإنفاق الاستثماري الجامعي خلال الفترة المشار إليها وذلك من خلال إستخدام المعلومات المحاسبية بالاعتماد على

(*) أستاذ مساعد بقسم المحاسبة، كلية التجارة – جامعة المنوفية .

(**) مدرس بقسم المحاسبة، كلية التجارة – جامعة المنوفية.

مجموعة من المؤشرات المحاسبية كمدخلات أساسية لبناء نموذج مناسب للحكم على كفاءة هذا الإنفاق.

ولتحقيق هدف البحث قام الباحثان بتحليل وتقييم العديد من الدراسات السابقة في مجال إستخدام المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة المشروعات الاستثمارية الجامعية وذلك لتحديد موقع البحث من هذه الدراسة تمهيداً لصياغة مجموعة من الفروض التي عند إختبارها إحصائياً يمكن إعطاء مجموعة من الدلالات القادرة على تفسير مدى كفاءة الإنفاق على تلك المشروعات.

وقد تم تجميع البيانات المتعلقة بالبحث من التقارير الدورية الصادرة عن وزارتي التعليم العالي والمالية خلال الفترة من 92/92 - 2000/99. وقد إعتمد الباحثان على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تفاوت وإختلاف في قوة وأتجاه معاملات الارتباط سواء بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية وبين الخطط التعليمية أو بين حجم الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق وبين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس. سوء تخطيط البرامج الإستثمارية بالجامعات كما فسرة التباين في الأموال المعطلة الخاصة بهذه البرامج بين الجامعات الحكومية. وضعف اعتماد الجامعات الحكومية على المؤشرات المبنية على المعلومات المحاسبية في تخطيط وتقييم مصادر التمويل اللازم لتمويل برامجها الاستثمارية.

وقد انتهي الباحثان إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المبنية على المعلومات المحاسبية الكافية بالجامعات الحكومية وذلك عند تخطيط الإنفاق على المشروعات الاستثمارية الجامعية. وأيضًا عند الحكم على كفاءته، كذلك ضرورة تنويع هيكل تمويل هذه المشروعات في ضوء الاعتماد على المزج بين التمويل الذاتي والخارجي، فضلاً عن ضرورة إجراء الدراسات اللازمة لخصخصة بعض الجامعات في مصر وتبني مجموعة من الآليات المستحدثة لزيادة فاعلية قرارات تخطيط وتقييم الإنفاق الاستثماري بهذه الجامعات ومن منظور محاسبي.

مقدمــــة:

تقوم الجامعات الحكومية في مصر والتي يبلغ عددها اثني عشر جامعة بتأدية الأنشطة التعليمية والبحثية والبيئية وذلك بهدف تنمية الموارد البشرية اللازمة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفع معدلات النمو الاقتصادي. ولتنفيذ هذه الأنشطة يتم تمويلها اعتماداً على ما تدرجه وتخصصه الدولة بالخطة والموازنة العامة من اعتمادات مالية.

وقد بلغ حجم الإنفاق على تلك الأنشطة ما يقرب من 33.2 مليار جنيه خلال الفترة من 92/91 – 2000/99 يخص النشاط الاستثماري منها ما يقرب من 3.5 مليار جنيه (وزارة التعليم، 2000/99) ويتم تمويل معظم هذا الإنفاق بشكل دوري من بنك الاستثمار القومي في صورة قروض محلية.

وتسعي الدولة إلى العمل على تحقيق أكبر عائد ممكن على الإنفاق الاستثماري المخصص لهذه الجامعات بشكل يحقق التناسب بين ما يتم إنفاقه وما تحققه هذه الاستثمارات من عائد اقتصادي واجتماعي (وزارة المالية، 2001/2000).

وعلي الرغم من أهمية تحقيق الهدف التي تسعي إليه الدولة كمدخل لتقييم كفاءة هذا الإنفاق، إلا أن ما يتم حالياً هو الاعتماد على مجموعة من النماذج والأساليب والمؤشرات المالية التقليدية التي تعجز عن قياس العائد الاقتصادي والاجتماعي المرغوب من قبل الدولة.

وفي ضوء ذلك يسعى هذا البحث إلى توفير مجموعة من الدلالات لحسم مجموعة التساؤلات التي ارتكز البحث على معالجتها وتناولها، وتتلخص هذه التساؤلات فيما يلي:

1 هل هناك علاقة بين تمويل الإنفاق الاستثماري بهذه الجامعات وبين فعالية الخطط التعليمية ؟

2 هل هناك علاقة بين الإنفاق الاستثماري بهذه الجامعات وبين الخدمات المقدمة للطلاب ؟

3 هل هناك تباين في الإنفاق على الخدمات الطلابية بين الجامعات الحكومية ؟

4 ما مدى منفعة المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية.

وتدور الإجابة على هذه التساؤلات في إطار منفعة المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري في الجامعات الحكومية في مصر خلال الفترة من 96/95 2000/99 باستخدام بيانات الإنفـــاق الاستثماري خلال الفترة من 93/92 - 95/94

وفي ضوء ما سبق سوف تضم مقدمة الدراسة مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وحـدوده ومبررات الحاجة إلى الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

أ مشكلة البحث وأهدافه:

تتولى معظم الدول النامية مسئولية إقامة الجزء الأكبر من مشروعات الاستثمار في التعليم الجامعي التي تعمل على تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والبيئية، والتي تساهم في رفع المستوي الفكري والمعنوي للطلاب دون السعي إلى تحقيق أرباح من وراء ذلك نتيجة تقديم هذه الخدمات بالمجان أو بمقابل لا يعكس التكلفة الحقيقية لإنتاجها على الرغم من أن منافع هذه المشروعات تؤول إلى كافة الطلاب بطريقة غير تنافسية وبكميات متساوية (Richard & Peggy, 1976).

ويتم تمويل مشروعات التعليم الجامعي الحكومي في مصر بما تخصصه الدولة من استثمارات بالموازنة العامة بلغت ما يقرب من 3.5 مليار جنيه خلال الفترة من 92/91 2000/99 (وزارة التعليم، 2000/99) وقد بلغ المنصرف الفعلي على هذه المشروعات بالجامعات الحكومية في مصر ما قدره 849.9 مليون جنيه سنة 1999/98 (وزارة المالية، 1999/98).

وبالرغم من ضخامة حجم الإنفاق على المشروعات الاستثمارية الجامعية إلا أنه لا يتم الحكم على كفاءتها بدقة نظراً لصعوبة قياس تكلفة مدخلاته بصورة حقيقية، فضلاً عما

يكتنف مخرجاته من صعوبات نتيجة تضمين العوائد المتوقعة من مشروعاته قدر غير كمي وغير اقتصادي (Naseer, 1992)، هـــذا بالإضافة إلى عدم وجود مؤشرات محاسبيـــة دقيقة صالحة للحكم على كفاءة الإنفاق على هذه المشروعات (Beter & Rossi, 1980) حيث تقتصر حاليا عملية تقييم كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي في مصر على مجموعة من النماذج والأساليب والمؤشرات المالية التقليدية غير الفعالة، دون الاهتمام باستخدام مجموعة من المؤشرات المحاسبية المبنية على نظام معلومات محاسبي فعال بالجامعات في الحكم على كفاءة هذا الإنفاق.

وقد كشفت إحدى الدراسات عن قطاع التعليم الجامعي مدي ضخامة المشكلة (المجالس القومية المتخصصة، 1996 ; Shattov, 1995) حيث تبين على سبيل المثال أن هناك صعوبة بالغة في إجراء الحكم الموضوعي على مدي كفاءة الإنفاق على الاستثمار في التعليم الجامعي بسبب ضعف كفاءة مخرجاته وعدم الموائمة بين مخرجاته وبين احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدول النامية ومنها مصر، فضلاً عن إرتفاع تكلفة التعليم الجامعي بهذه الدول وارتفاع معدلات البطالة بين خريجيه، هذا بالإضافة إلى ندرة التخصصات التي تتطلبها مشروعات التنمية وعدم مواكبة التخصصات الحالية للتطور التكنولوجي السريع.

ومما يؤكد على ذلك ما كشفت عنه دراسات كثيرة (Schultz, 1961 ; Ward, 1969، Miller; 1970; Linke, 1995, Bettie, 1995) فرغلي، 1997، حيث أشارت تلك الدراسات إلى ضرورة البحث عن أدوات موضوعية لقياس تكلفة وعائد التعليم الجامعي كمدخل للحكم على إنتاجية نفقاته وترشيدها نظراً لأن هذا التعليم يمثل استثماراً حقيقيًا ذو عوائد اقتصادية واجتماعية مقابل استخدامه لقدر كبير من الموارد المالية.

ولما كانت المؤشرات المحاسبية تعتبر من أهم الأدوات الموضوعية التي نالت اهتمامًا متزايداً من جانب المحاسبين والاقتصاديين والإداريين نظراً لقدرتها على إجراء التحليل المحاسبي اللازم لحجم ونتائج الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي، فضلاً

عن قدرتها على بناء نماذج مناسبـــة للحكم على إنتاجيـــة وكفاءة هذا الإنفاق (Adolf, 1983; Toussig & Shaw, 1985) **فإن هدف هذا البحث السعي إلى** توظيف المعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير المحاسبية المنشورة بالجهات المسئولة عن التعليم الجامعي وذلك في الحكم على كفاءة وفعالية هذا الإنفاق اعتمادًا على مجموعة من المؤشرات الفعالة كمدخلات أساسية لبناء نموذج مناسب للحكم على إنتاجيته.

ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تقسيم البحث إلى خمسة أقسام، خصص القسم الأول لعرض المقدمة التي تناولت مشكلة البحث وأهدافه، أما القسم الثاني فقد تناول الدراسات السابقة ونتائجها، بينما تناول القسم الثالث منهجية البحث، وخصص القسم الرابع لتحليل نتائج البحث، وانتهي القسم الخامس إلى عرض خلاصة البحث وتوصياته.

ب أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات العلمية والتطبيقية التي يقدمها كما يلي:

1 إمداد الدولة ممثلة في قطاع التعليم الجامعي بمجموعة من المؤشرات المحاسبية المناسبة للحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بهذا القطاع والقادرة على ترشيد قراراتها الاستثمارية مستقبلاً.

2 يعتبر هذا البحث إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بتقييم كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بالجامعات، والتي اقتصر معظمها على قياس تكلفة العملية التعليمية بدلالة المستفيدين من الخدمة دون الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المناسبة للحكم على إنتاجية هذه التكلفة من منظور محاسبي.

3 يعتبر هذا البحث مفيدًا في اختبار منفعة المعلومات المحاسبية المعروضة بتقارير الأجهزة الحكومية المسئولة عن قطاع التعليم الجامعي، وذلك في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية.

4 يعتبر هذا البحث الركيزة الأساسية لإعادة هيكلة الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي لخدمة قرارات التنمية الاجتماعية على وجه الخصوص.

ج حدود البـــحث:

يقتصر هذا البحث على استخدام المؤشرات المحاسبية في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية استنادًا إلى الإنفاق الفعلي على الخدمات التعليمية المختلفة وأيضاً على مخرجات العملية التعليمية في صورة أعداد الخريجين بهذه الجامعات التي بلغ عددها 12 جامعة، وذلك خلال الفترة الزمنية من 93/92 – 2000/99 تحقيقًا لأغراض البحث، وهناك محددات أخرى هي:

1 توصيف وتحديد مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية التي من أهمها معدل الأموال المعطلة، معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق، معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق، ومعدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق. وذلك لتحليل نتائج البحث، واختبار مدى صحة فرضياته.

2 الاعتماد على توظيف المؤشرات المحاسبية السابقة في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي، وذلك من خلال ربط مجموعات هذا الإنفاق ومصادر تمويلها بمخرجات العملية التعليمية في صورة خدمات طلابية مختلفة.

3 الاعتماد على توظيف المؤشرات المحاسبية السابقة في الحكم على إنتاجية الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي الحكومي، وذلك من خلال مدي التوافق بين كل من أعداد الطلاب المقيدين والخريجين وأعداد أعضاء هيئة التدريس وبين حجم هذا الإنفاق.

4 يركز هذا البحث على تفسير مدى كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية، نظرًا لما يكتنف تخطيط وتنفيذ هذا الإنفاق من ظروف خاصة أفرزتها الطريقة المتبعة حالياً في إعداد تقديرات الموازنة الحكومية بصفة عامة، وعلي هذا يخرج عن نطاق هذا البحث قياس كفاءة الإنفاق الاستثماري للجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الخاصة.

د مبررات الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي.

لكي تنجز الجامعات أهدافها بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة، وبما يتوافق مع المتغيرات والمستجدات التكنولوجية، فإن الأمر يتوقف على حسن أداء الأنظمة المالية والإدارية بهذه الجامعات ومدى توفير التمويل الكافي لمباشرة أنشطتها التعليمية والبحثية والبيئية.

ومن الضروري إعادة النظر وبشكل دوري في الوضع الحالي لهذه الأنظمة والبحث عن الكيفية التي من خلالها يمكن الحكم على إنتاجية وكفاءة وفعالية الإنفاق الجامعي، وذلك كمدخل أساسي لتطوير الآداء الجامعي الذي يواجه العديد من المشكلات التي من أهمها محدودية الموارد المالية والقيود الحكومية المفروضة على الإنفاق بقطاع التعليم الجامعي والنقص الشديد في معايير الحكم على جدوى هذا الإنفاق، وأيضاً في طرق قياس تكلفة وعائد الأنشطة الجامعية المختلفة، فضلاً عن عدم وجود مقومات وأساليب واضحة تساعد على ترشيد تكلفة هذه الأنشطة، هذا بالإضافة إلى حدة التوسع السريع والمتلاحق في التعليم الجامعي وما يضيفه من أعباء ضخمة على الموازنة العامة للدولة بالإضافة إلى الزيادة المستمرة في أعداد الطلاب وارتفاع تكلفة تشغيل العملية التعليمية.

وقد كشفت إحدى الدراسات عن أن أهم العوامل التي تضعف عملية تقييم الإنفاق على التعليم الجامعي بدرجة تؤدي إلى تدني كفاءته وفعاليته (المجالس القومية المتخصصة، 1996) ترجع إلى:

1 زيادة أعداد الطلاب بصورة سريعة على حساب النوعية على الرغم من التحديات الضاغطة على قطاع التعليم الجامعي من قبل اتفاقيات منظمة التجارة الدولية (الجات) واتفاقية الملكية الفكرية (التربس).

2 إنخفاض نصيب الطالب من الإنفاق على التعليم الجامعي مقارنة بباقي الدول ذات الاقتصاديات المتماثلة.

3 عدم كفاية الموارد المالية المتاحة لتنفيذ أنشطة وبرامج التعليم الجامعي في مختلف خدماته التعليمية والبحثية والبيئية التي يتم تقديمها للطلاب.

4 إرتفاع تكلفة تعليم الطالب الجامعي نتيجة تعدد المتغيرات المحلية والعالمية، وأيضًا نتيجة إنخفاض مساهمات الطلاب في هذه التكلفة.

5 زيادة أعداد طلاب مرحلة الدراسات العليا مع عدم تناسب حجم الإنفاق على هذه المرحلة رغم حاجة الأنشطة الاقتصادية المختلفة بالدولة إلى المشروعات البحثية.

6 اعتماد الجامعات الحكومية على القروض المحلية سواء من الخزانة العامة أو من بنك الاستثمار القومي لتنفيذ مشروعاتها الاستثمارية وأنشطتها الجارية كبديل أساسي لتدني مصادر تمويلها الذاتية، ودون البحث عن مصادر تمويلية أخرى كالاهتمام بتسويق البحوث الجامعية للمستفيدين منها بالمجتمع.

ويتضح للباحثان مما سبق أنه لا يمكن تحسين جودة التعليم الجامعي الحكومي في ضوء المشكلات السابقة التي أفرزتها واقع التجربة والممارسة بالجامعات الحكومية إلا بضرورة الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق على هذا التعليم وإعادة هيكلته من منظور محاسبي باستخدام مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية.

الدراسات السابقة:

قدمت الدراسات الميدانية السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث العديد من البحوث العلمية والتطبيقية حول اقتصاديات التعليم الجامعي.

(Schultz, 1960; Hartly, 1968; Ward, 1969; Oaushkin, 1971; كمال 1973; حسان، 1980; Witzel, 1991; مندور 1996; فرغلي، 1997; الجبر, 1998).

وقد أكدت هذه الدراسات على أهمية تقييم أنشطة التعليم الجامعي من زوايا متعددة بغرض تحسين إنتاجيته ورفع كفاءة استخدام موارده وتقدير مدى مساهمة مشروعاته الاستثمارية في تدعيم البعدين الاقتصادي والاجتماعي بالدولة.

ولغرض إلقاء الضوء على نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، نعرض فيما يلي ملخص لأهم نتائجها وذلك لتحديد مجال وموقع هذا البحث من هذه الدراسات.

لقد قدم (Schultz, 1960) عدة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية حول اقتصاديات التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، وذلك خلال الفترة من 1900 - 1957 أهمها "دراسة العلاقة بين الإنفاق على التعليم والزيادة في رأس المال المادي". وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الزيادة في الموارد المخصصة للتعليم تزيد من جاذبية الاستثمار البشري أكثر من الاستثمار المادي بما لا يقل عن 3.5 مرة، فضلاً عن أن زيادة الإنفاق على هذا التعليم تؤدي إلى زيادة دخل الخريجين بمقدار يتراوح بين 36% : 70% مما يزيد من العائد على الاستثمار البشري، كما توصلت الدراسة إلى أن نسبة عائد التعليم الجامعي إلى تكلفته تصل إلى 8.97 مرة مما يدل على تحسين كفاءة الإنفاق الاستثماري في هذا التعليم.

وفي دراسة قام بها (Hartly, 1968) حول "قياس كفاءة الإنفاق على التعليم العالي بأمريكا" فقد توصل إلى عدة نتائج أهمها أن تكلفة هذا التعليم تتزايد بنسبة أسرع من عوائده، ومن ثم فإن المؤسسات القائمة على تنفيذ أنشطته تعاني من عجزاً مالياً سنوياً بشكل لا يساعدها على استكمال مشروعاتها الاستثمارية بطريقة كفؤة ورشيدة، هذا بالإضافة إلى استنتاجه بأن عوائد التعليم الجامعي تزيد بنسبة 7% في حين تزداد تكلفته بنسبة 8.5% سنوياً، مما يدلل على عدم كفاية موارده في تغطية نفقاته وبما يعكس انخفاض كفاءته. وقد انتهي إلى ضرورة وضع خطة تمويلية طويلة الأجل تسترشد بها الجامعات في تحقيق أهدافها وفي اتخاذ قراراتها وتوظيف استثماراتها بطريقة اقتصادية استناداً إلى مبدأ الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج عند إعداد تقديرات موازنة التعليم الجامعي كمدخل لرفع مستوي فعاليتها بطريقة تضمن القضاء على مظاهر سوء استثمار الموارد الحالية لهذا التعليم.

كما أكدت هذه الدراسة على أن الترجمة الحقيقية لمبدأ الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج تمكن من إعداد موازنة التعليم الجامعي في ضوء منهج البرامج والأداء الذي له

مردودات إيجابية أهمها توجيه مصادر تمويل الإنفاق الجامعي بطريقة تعمل على تحويل مدخلات العملية التعليمية إلى مخرجات إيجابية في صورة خدمات طلابية فعالة.

وفي دراسة قام بها (Ward, 1969) حول "إنتاجية التعليم الجامعي في دول أوروبا مقارنة بأمريكا الشمالية وخاصة في نشاط الدراسات العليا"، فقد توصل إلى نتيجة هامة مؤداها أنهُ كلما زاد معدل أعداد طلاب الدراسات العليا كلما زادت الأعباء المالية للتعليم الجامعي.

وقد أكدت دراسة (كمال، 1973) التي أجريت حول "تحليل تكاليف التعليم الجامعي بالتطبيق على جامعة عين شمس" على وجود تباين في حجم الإنفاق الجاري على الطلاب بين كليات الجامعة، فضلاً عن الزيادة المستمرة في حجم الإنفاق الاستثماري على برامج ومشاريع أنشطة العلوم الطبيعية والإنسانية والبيئية. وقد انتهت هذه الدراسة إلى أنه يجب توفير المزيد من مصادر التمويل القادرة على مقابلة الاحتياجات الجامعية وخاصة الاستثمارية بالرغم من ندرة موارد الدولة وزيادة أعداد الطلاب المقبولين سنويًا في ذات الوقت.

وقد دللت دراسة (Goode, 1966) التي أجريت حول "جودة التعليم الجامعي" على أن الجامعة ليست مصنعاً لإنتاج الوحدات المتماثلة من الخريجين، كما أنها لا تهمل نتائج الخبرة والممارسة العلمية، وبناء عليه فإنه ومن الضروري أن تعمل هذه الجامعات على حسن استخدام الموارد المتاحة لديها بحيث تحقق خدمة تعليمية ممكنة – من حيث النوعية والكفاءة – بصورة متوافقة مع احتياجات الأنشطة الاقتصادية المختلفة بالمجتمع.

وقد ظهرت معالجات جديدة اقتصادية ومحاسبية في كثير من الجامعات في معظم الدول وخاصة المتقدمة، ومن بين هذه المعالجات ما أكدت عليه الدراسة الميدانية التي أعدها (Mode, 1970) حول "كيفية تخطيط ومراقبة الإنفاق الاستثماري بمؤسسات التعليم العالي بأمريكا"، وقد انتهت الدراسة إلى أن معظم هذه المؤسسات تخطط وتراقب الإنفاق على التعليم الجامعي من خلال موازنة يتم إعدادها وفقاً لمنهج البرمجة والتخطيط

الذي يمثل جوهر المدخل الاقتصادي والمالي المناسب للحكم على إنتاجية النفقات الواردة بهذه الموازنة.

وبرغم أهمية هذه النتائج فقد حذرت دراسة (Oaushkin, 1971) من الاكتفاء بهذا المدخل في الحكم على كفاءة الأنشطة التعليمية الجامعية، وأكدت على أن متغير التمويل العام بذاته نتائج إيجابية للتعليم الجامعي إلا إذا تم ربطه بالخدمات الطلابية التي تعكس حقيقة أهداف ووظائف وأنشطة هذا التعليم سعياً إلى تفعيل الارتباط بين أهداف المؤسسات التعليمية وأهداف التنمية بالمجتمع وخاصة التي تهتم بالبعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية.

ولتفعيل عملية الحكم غلى كفاءة الإنفاق على التعليم الجامعي أكدت دراسة (Witzel, 1991) على ضرورة إعداد موازنة هذا التعليم بعد إجراء الدراسة الكافية لاحتياجات الجامعات من الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها التعليمية والبحثية والبيئية التي سبق تخطيطها في صورة برامج معدة في ضوء عدة أسس أهمها أعداد الطلاب المتوقع قبولهم في كل تخصص والرسوم المتوقع تحصيلها من كل طالب، فضلاً عن خطة المشروعات البحثية والبيئية المتوقعة، كما أكدت هذه الدراسة على أن الاعتماد في إعداد موازنة التعليم على الاحتياجات المتوقعة بالجامعات سوف يؤدي إلى ترشيد طلب الاعتمادات المالية التي تخصصها الدولة سنوياً.

وقد انتهي (Psacharopoulos, 1988) في دراسته حول "كفاءة الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي" إلى عدة نتائج أهمها ضرورة الاستناد إلى منهج فعالية التكلفة الذي يعتمد على مقارنة مستويات مختلفة من التكلفة لتقديم مخرجات محددة ممثلة في أعداد ونوعية الخريجين. هذا مع التركيز على تنفيذ العملية التعليمية ذات التكلفة المناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعة أكثر من الاستناد إلى منهج تحليل التكلفة والعائد الذي يواجه نوعا من التكاليف والمخرجات التي يصعب قياسها في أحيان كثيرة والتي يترتب عليها صعوبة الحكم على كفاءة الأنشطة والمشروعات التعليمية.

وبرغم أهمية وضرورة قياس كفاءة الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي فقد أكدت دراسة (نوفل، 1979) على أن قياس كفاءة هذا الإنفاق تكتنفه مجموعة من الصعوبات أهمها عدم قابلية كثير من العناصر غير الكمية للقياس بالتعليم الجامعي وعدم دقة استخدام الدخل كمؤشر لقياس إنتاجية الأنشطة التعليمية، وتأخر العوائد من الإنفاق على هذه الأنشطة وإهمال آثاره غير المباشرة.

وبرغم أهمية نتائج الدراسات السابقة فقد اتجهت دراسة (Cameron, 1978) إلى قياس فعالية التعليم الجامعي ببعض الكليات الأمريكية باستخدام نماذج استقصاء لجمع وتحليل البيانات اللازمة، وقد ركز هذا الاستقصاء على أسباب عدم فعالية أنشطة هذه الكليات في تحقيق أهدافها التعليمية، توصيف المناهج المحتملة والمتوقعة في صورة أنشطة مستهدفة يتم قياسها في ضوء المعلومات المحاسبية المناسبة، وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات التي تمكن من الحكم على فعالية المؤسسات التعليمية في تنفيذ مشروعاتها الاستثمارية وأنشطتها، ومن أهم هذه المؤشرات مدى القدرة على تدبير الموارد من مصادر متعددة ومتجددة، ومدى القدرة على تخفيض معدل الأموال المخصصة وغير المستخدمة. وقد أوصت الدراسة بأن تفعيل هذه المؤشرات مرهون ببذل الجهود في توصيف وتحديد الأهداف التعليمية، كما أوصت بأن مؤشر فعالية التعليم الجامعي أكثر دلالة من مؤشر كفاءة الإنفاق على هذا التعليم نظراً لعدم كفاية المؤشر الأخير في فهم مدي تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها.

ورغم الانتقاد الموجه لمؤشر معدل تكلفة التعليم الجامعي إلى بعض مخرجاته، إلا أن دراسة (Woodhall, 1970) قد أكدت على أهمية تحليل تكلفة وعائد التعليم الجامعي في الحكم على كفاءة الخطط التعليمية وتقدير عوائد الإنفاق على هذه الخطط سواء أكانت في صورة منافع مباشرة أو غير مباشرة وبشكل لا يهمل تكلفة الفرصة البديلة المتمثلة في قيمة وقت الطلاب كمورد جوهري يتم التضحية بمكاسبه من أجل الحصول على التعليم الجامعي.

وقد انتهت دراسة (حسان، 1975، 1980) التي أجريت حول "تكلفة ومنفعة التعليم الجامعي" إلى ضرورة عرض مبررات قياس إنتاجية الإنفاق على هذا التعليم. وفي هذا الصدد فقد أثارت تساؤلات حول مدى أهمية مقارنة إنتاجية كل من رأس المال البشري وإبراز أكثرهما تأثيرا في النمو الاقتصادي بالدولة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن قياس أثر التعليم كاستثمار بشرى على النمو الاقتصادي يتطلب اختيار المدخل المناسب للحكم على فعالية أنشطته وكفاءة نفقاته، وقد أوصت الدراسة بأن مؤشري التكلفة والعائد وفعالية التكلفة لا تصنع قرارات تعليمية فعالة نظراً لكونهما مجرد أداتين تعملان على تنمية قدرات متخذ القرار في قطاع التعليم الجامعي في فهم وتحليل وتفسير الحقائق المتصلة بقراره.

وقد أشارت دراسة (كامل، 1990) إلى أن أهم الضغوط التي تحد من الإنفاق الحقيقي المتاح هي عجز الموازنة العامة للدولة وانعكاس ذلك على احتدام مشكلة توفير التمويل الكافي لتنفيذ أنشطة وبرامج ومشروعات هذا التعليم، هذا بالإضافة إلى وجود مجموعة أخرى من الضغوط الدافعة إلى أولوية الإنفاق العام على التعليم العالي والتي من أهمها الاهتمام بمحور التنمية البشرية. وعلي هذا النحو فقد أوصت الدراسة بأن التوازن بين هذه الضغوط هو أمر مرهون بتوفير مجموعة من الأدوات غير التقليدية القادرة على قياس إنتاجية الإنفاق على هذا التعليم وخاصة الجزء الاستثماري منه كأساس للحكم على كفاءته ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه.

وقد أكدت على نتائج هذه الدراسة الوثيقة التي أعدتها (المجالس القومية المتخصصة، 92/91) والخاصة بتقويم آداء العملية التعليمية والبحثية في الجامعات الحكومية المصرية، حيث أكدت أن تفعيل آلية تقويم أداء هذه العملية مرهون بتحديد الأهداف والمستويات المطلوب تحقيقها ثم بناء الأدوات والمقاييس المحاسبية اللازمة للحكم على مدى تحقيقها ودراسة العوامل التي تعيق تحقيقها مثل عدم كفاية التمويل الجامعي وعدم القدرة على ترشيد الإنفاق الجامعي وزيادة أمواله المعطلة.

وقد كشفت دراسة (قنديل، 1993) أن أهم المؤشرات المحاسبية المناسبة للحكم على مدى كفاءة الإنفاق الاستثماري في التعليم العالي يجب صياغتها في ضوء الكيفية التي يمكن من خلالها تقييم مشروعات الاستثمار الاجتماعي ومن ثم تقييم الاستثمار في التعليم الجامعي من وجهة النظر الاقتصادية والاجتماعية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على نموذج رياضي لبناء المؤشرات المحاسبية المناسبة لتقييم كفاءة الإنفاق على هذا التعليم والتي من أهمها معدل العائد الكلي الناتج من الاستثمار في هذا التعليم.

وقد استهدفت دراسة (فرغلي، 1997) إعداد مجموعة من المؤشرات المحاسبية المحددة والملائمة لقياس كفاءة برامج التعليم بالجامعات والمعاهد العليا من المنظورين الاقتصادي والاجتماعي، وانتهت إلى عدة نتائج أهمها أن التعليم العالي هو نشاط يتضمن تدفق حجم معين من المدخلات بهدف تحقيق حجم مناظر من المخرجات، المتمثلة في أعداد ونوعية الخريجين في التخصصات المختلفة، هذا بالإضافة إلى ضرورة تحديد الوحدات المناسبة لقياس إنتاجية العملية التعليمية، فضلاً عن ضرورة إعداد معدلات لقياس عوائد العملية التعليمية لإمكانية توظيفها بجانب التكلفة كمدخل للحكم على كفاءة الإنفاق على أنشطة هذه العملية.

وقد أكدت دراسة (مندور، 1996) على أن تكلفة تعليم الطلاب بالتعليم الجامعي تتأثر بمعدلات استخدام المدخلات المختلفة كالقائمين بالتدريس والتسهيلات والتجهيزات التعليمية، بحيث أن أي زيادة في تكلفة تعليم الطالب ترجع إلى انخفاض معدلات استخدام المدخلات نتيجة وجود طاقات عاطلة، أو إلى انخفاض الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الجامعي. وقد انتهت الدراسة إلى أن هذه الكفاءة هي التي تعكس إنتاجية الإنفاق الاستثماري في مرحلة تعليمية معينة من خلال العلاقة النسبية بين الإنجاز التعليمي المتمثل في الدرجات العلمية الممنوحة خلال فترة معينة، وبين مدخلات التعليم الجامعي المتمثلة في حجم الإنفاق على النشاطين الجاري والاستثماري. وقد أوصت الدراسة بأن استخدام مؤشر الكفاءة الداخلية للتعليم الجامعي يتطلب التوصيف الدقيق لنوعية التعليم

الجامعي وتكلفة مدخلاته، هذا مع التركيز على عدم الخلط بين إنتاجية القائمين بالتدريس وبين الإنتاجية الكلية لهذا التعليم.

وقد استهدفت دراسة (قرطام، 1998) تحليل أثر اختلاف أساليب تقييم كفاءة الإنفاق على نشاط التعليم وذلك على جودة خدماته، وخلصت إلى أن أسباب وجود أي تباين في جودة التعليم الجامعي ترجع إلى الاختلاف في عملية تقييم كفاءة الإنفاق على هذا التعليم بسبب تنوع أساليب التقييم. وانتهت الدراسة إلى أن توفير التمويل المناسب للبرامج التعليمية من موارد حقيقية هو الضمان الوحيد لتحسين جودة العملية التعليمية.

وقد إهتمت دراسة (حسن، 1996) بإمكانية التوصل إلى دليل عملي لعناصر جودة الخدمات الطلابية كما يراها المستفيدون، والتي يمكن أن تعاون صانعي القرارات التعليمية في الحكم على كفاءة الإنفاق على المشروعات والأنشطة التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى تدنى كفاءة الإدارة الجامعية في مقابل توقعات الطلاب عن مستوى الخدمات التعليمية وذلك بسبب عدم وجود الموارد المالية الكافية لمباشرة أنشطتها التعليمية.

وقد خلصت الدراسة التي قام بها (الجبر، 1998) حول كيفية تخصيص الموارد المالية بين قطاعات التعليم في المملكة العربية السعودية إلى ضرورة المفاضلة بين المصادر التمويلية المتعددة وإختيار المصدر الذي يعمل على تحسين إنتاجية الخدمات الطلابية، والذي يعمل أيضاً على قياس إنتاجية هذه الخدمات بدلالة مؤشري معدل المنح إلى دخل الجامعات، ومعدل التمويل الذاتي إلى الخدمات الطلابية. وقد انتهت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها أن تخصيص موارد التعليم الجامعي من خلال نموذج محدد سوف يساعد على رفع كفاءة عملية تخصيص هذه الموارد على أنشطة هذا التعليم، فضلاً عن إمكانية ترشيد الإنفاق على هذه الأنشطة، والحد من الإسراف فيه.

ويخلص الباحثان من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة في مجال دور المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم إلى مجموعة الاعتبارات التالية:

1. وجود إتفاق في الفكرين المحاسبي والإداري على أهمية توظيف المعلومات المحاسبية من خلال مجموعة من المؤشرات غير التقليدية في مجال قياس كفاءة أنشطة التعليم الجامعي والحكم على إنتاجية هذه الأنشطة.

2. أنه وكنتيجة لتنوع اتجاهات الدراسات السابقة في قياس وترشيد الإنفاق على أنشطة التعليم الجامعي، فإن هناك صعوبة في إختيار مجموعة محددة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية القادرة على تفسير علاقة مخرجات العملية التعليمية بمدخلاتها الأمر الذي يلقي عبئاً على الباحثين في توصيف المؤشرات المحاسبية المناسبة لإجراء هذه الدراسة.

3. رغم أهمية نتائج الدراسات السابقة في صياغة الإطار الفكري المرجعي لتقييم كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي، إلا أن بعضها قد تناول هذا التقييم على المستوي الجزئي من المنظور السابق للتنفيذ في حين أن البعض الآخر قد تناوله من المنظور اللاحق للتنفيذ كجدوى اقتصادية لأنشطة هذا التعليم. وعلي ذلك لم تهتم الدراسات السابقة بالحكم على كفاءة وفعالية هذا الإنفاق على مستوي قطاع التعليم الجامعي بكافة جامعاته الحكومية وهو ما سوف يتناوله هذا البحث.

4. عدم اتفاق الدراسات السابقة على استخدام أسلوب إحصائي محدد ومناسب لإجراء التحليل الكمي اللازم لتفسير التباين في المتغيرات التابعة بفعل تأثرها بالمتغيرات المستقلة، ومن ثم إثبات مدى صحة وجوهرية العلاقات المفترضة بين هذه المتغيرات.

منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث تحديد فرضياته وأسلوبه.

1 فرضيات البحث:

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه ونتائج الدراسات السابقة فقد اعتمد الباحثان على اختبار مدى صحة الفرضيات الأربعة التالية:-

أ- لا توجد علاقة بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري وبين فعالية الخطط التعليمية.

ب- لا توجد علاقة بين كفاءة الإنفاق الاستثماري وبين جودة الخدمات الطلابية.

ج- لا توجد فروق في أوجه الإنفاق على الخدمات الطلابية بين الجامعات الحكومية.

د- لا توجد علاقة بين المعلومات المحاسبية وبين تقيم آداء الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية.

2 أسلوب البحث:

يضم أسلوب البحث المجتمع والعينة والمتغيرات التي سيتم على أساسها إعداد مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية المناسبة للحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي، ثم الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل لاختبار مدي صحة فرضياته.

1/2 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الجامعات وعددها 12 جامعة حكومية مصرية، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث اشتملت الدراسة على جميع الجامعات الحكومية، وبذلك فقد تمثلت عينة البحث بواقع 100% من المجتمع.

وللحصول على المعلومات والبيانات المتاحة عن مجتمع وعينة البحث خلال فترة إعدادها فقد تم مراعاة مجموعة الاعتبارات التالية:

- تجميع البيانات موزعة على 12 جامعة حكومية حول حجم الإنفاق الاستثماري ومصادر تمويله من ناحية، وعلى أنواع الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين والخريجين وأعداد أعضاء هيئة التدريس من ناحية أخرى.
- الاعتماد على سلسلة زمنية مدتها ثلاث سنوات تبدأ من 93/92 إلى 95/94 لقياس متوسط حجم الإنفاق الاستثماري وخمس سنوات تبدأ من 96/95 إلى 2000/99 للحكم على كفاءة هذا الإنفاق.

- تحليل بيانات الدراسة في كل جامعة على حده وأيضا على مستوى القطاع الجامعي.

2/2 متغيرات البحث

نظراً لأهمية تحديد وتوصيف متغيرات البحث في إجراء الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي خلال الفترة من 96/95 إلى 2000/99، فقد قام الباحثان بتحديد وتوصيف وقياس هذه المتغيرات باعتبارها أساس اختبار مدى صحة فرضيات البحث، وأيضاً باعتبارها مصدراً لمدخلات النموذج الإحصائي الذي سوف يتم اختباره باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد روعي في اختيار هذه المتغيرات أن تكون ملائمة وقابلة لقياس الظاهرة محل البحث، وتضم متغيرات البحث نوعين من المتغيرات هما:

1/2/2 **المتغيرات التابعة** والتي تمثلت في كفاءة الخدمات الطلابية (Y) والتي تعبر عن حسن استخدام الاعتمادات المالية المخصصة للنشاط الاستثماري بالجامعات الحكومية خلال فترة البحث، وقد تم قياس كفاءة هذه الخدمات – خدمة التعليم Y1، خدمة الإسكان Y2، خدمة البحث العلمي Y3، خدمة التغذية Y4، خدمة الصحة Y5، خدمة النقل Y6، خدمة منح التفوق Y7، خدمة الإعانات الطلابية Y8 – بالعلاقة النسبية بين الإنفاق الاستثماري وبين أعداد المستفيدين من هذه الجامعات كوحدة قياس للمخرجات سواء كانوا طلاب خريجي مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا، أو أعضاء هيئة التدريس.

2/2/2 **المتغيرات المستقلة** والتي يفترض البحث أنها قادرة على تفسير التغير في كفاءة الخدمات الطلابية بالجامعات الحكومية، وقد تمثلت هذه المتغيرات في معدلات الإنفاق الاستثماري بالجامعات سواء المعتمد أو المحقق وأيضا مصادر تمويل هذا الإنفاق. وقد تم قياس هذه المتغيرات في ضوء مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية التي تمثلت في الآتي:–

- معدل الأموال المعطلة (X1) والذي يعبر عن الفرق بين الإنفاق الاستثماري المحقق والمعتمد.
- معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق (X2) والذي يعبر عن درجة الوفر أو التجاوز في هذا الإنفاق.
- معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق (X3) والذي يعبر عن مدى استخدام القروض في تمويل الإنفاق الاستثماري المحقق.
- معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق (X4)، والذي يعبر عن مدى الاعتماد على الموارد الذاتية في تمويل الإنفاق الاستثماري المحقق.

3/2 النموذج الإحصائي للبحث

لاختبار فرضيات البحث، فإن النموذج الإحصائي المستخدم سوف يعتمد على توضيح العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة المستخدمة في هذا البحث وذلك طبقاً للصورة العامة التالية:

$$Y = a + b1\ x1 + b2\ x2 + b3\ x\ 3 + \ldots.\ bn\ x\ n$$

حيث تمثل:

(Y) المتغير التابع الرئيس المتمثل في كفاءة الخدمات الطلابية التي تم قياسها بمدى استفادة الطلاب الخريجين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية من كل جنيه إنفاق استثماري بهذه الجامعات، وقد اشتمل هذا المتغير على مجموعة من المتغيرات التابعة الفرعية (Y8 ------- Y1) للتعبير عن أنواع الخدمات الطلابية وخدمات أعضاء هيئة التدريس.

(X) المتغير المستقل الرئيس المتمثل في معدلات الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية سواء المعتمد أو المحقق وأيضاً مصادر تمويل هذا الإنفاق سواء كان ذاتيا أو من القروض، وقد اشتمل هذا المتغير على مجموعة من المتغيرات المستقلة الفرعية

(X1 ---------- X4) للتعبير عن مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية القادرة على تفسير التباين في كفاءة الخدمات الطلابية وخدمات أعضاء هيئة التدريس.

(b) معاملات الانحدار (b4 ---------- b1) المراد تقدير قيمتها لاختبار العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

(a) مقدار ثابت.

4/2 الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل

لاختبار مدى صحة فرضيات البحث فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية Descriptive بغرض حساب متوسطات متغيرات البحث وانحرافها المعياري.
- تحليل الارتباط البسيط والمتعدد Correlation بغرض التعرف على نوع وقوة العلاقات بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة الخاصة بالبحث وذلك من بعديها البسيط والمركب.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد Regression بغرض التعرف على قيمة معامل التحديد اللازم لقياس المساهمة النسبية لأكثر المتغيرات المستقلة تفسيراً للتباين في المتغيرات التابعة كمدخل للحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي.
- استخدام اختبار T. Test وذلك بغرض تحديد درجة تأثير كل متغير مستقل في المتغيرات التابعة.
- استخدام اختبار F. Test وذلك بغرض تحديد مدى جوهرية تأثير المتغيرات المستقلة معا في المتغيرات التابعة.

رابعاً: تحليل نتائج البحث:

قام الباحثان بتحليل نتائج البحث باستخدام نماذج الارتباط والانحدار وذلك لاختبار مدي صحة الفرضيات السابق صياغتها ضمن منهجية البحث تمهيداً لتحديد درجة تأثير ومعنوية العلاقات المفترضة بين متغيراته. وقد اعتمد الباحثان في عرض نتائج التحليل على حزمة البرامج الإحصائية SPSS التي إنتهت إلى ما يلي:

1- تحليل نتائج مصفوفة الارتباط وإختبار درجة تأثير ومعنوية تمويل الإنفاق الاستثماري على مدى فعالية الخطط التعليمية بالجامعات الحكومية كمدخل لقياس أثر حجم تمويل هذا الإنفاق بمقدار وحدة الجنيه على أعداد الخريجين خلال فترة الدراسة.

1/1 يوضح الجدول رقم (1) نتائج تحليل الارتباط بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري (كمتغير مستقل) والذي يضم مجموعتي التمويل الذاتي والقروض، وبين الخطط التعليمية (كمتغير تابع) والمتمثلة في أعداد خريجي مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا وذلك خلال فترة البحث.

جدول رقم (1)

مصفوفة الارتباط بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري والخطط التعليمية بقطاع التعليم الجامعى والحكومي خلال فترة البحـــث

المتغيرات	التمويل الذاتي	التمويل بالقروض	خريجي مرحلة البكالوريوس	خريجي مرحلة الدراسات العليا
التمويل الذاتى		(0.98)**	** (0.93)	
التمويل بالقروض			** (96.5)	
خريجي مرحلة البكالوريوس				
خريجي مرحلة الدراسات العليا				

(معامل ارتباط معنوى عند مستوى 1%)

وبفحص بيانات الجدول السابق اتضح ما يلي:

1/1/1 وجود علاقة إرتباط قوية وعكسية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين حجم التمويل الذاتي وبين حجم التمويل بالقروض مما يدل على أن ندرة

التمويل الذاتي للمشروعات الاستثمارية بالجامعات تؤدي إلى الاتجاه نحو الاعتماد وبنسبة عالية على التمويل بالقروض في تنفيذ هذه المشروعات، ويؤكد على ذلك متوسط حجم التمويل بالقروض على الإنفاق الاستثماري بالجامعات الذي بلغ 328 مليون جنيه خلال فترة البحث بينما بلغ متوسط حجم التمويل الذاتي على نفس الإنفاق 260.8 مليون جنيه خلال نفس الفترة.

2/1/1 وجود علاقة ارتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية بين حجم التمويل الذاتي وخريجي مرحلة البكالوريوس، مما يدل على أن هناك نسبة من تكلفة المشروعات الاستثمارية بالجامعات يتحملها خريجي هذه المرحلة. ويؤكد على ذلك متوسط أعداد خريجي هذه المرحلة الذي بلغ 85.7 ألف طالب خلال فترة البحث. وهذه النتيجة على عكس حجم التمويل بالقروض الذي كثيراً ما يتعرض للتأخير عند طلبه من بنك الاستثمار القومي كما يتعرض لعدم الاستخدام الكفء عند تنفيذ المشروعات الاستثمارية الجامعية، وذلك نظراً للعلاقة الارتباطية القوية والعكسية الجوهرية بين التمويل بالقروض وخريجي هذه المرحلة.

3/1/1 توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية وغير ذات دلالة إحصائية بين كل من حجم التمويل الذاتي والتمويل بالقروض وبين خريجي مرحلة الدراسات العليا مما يعني عدم وجود أي علاقات تأثيرية بينهما، نظراً لتدني أعداد خريجي هذه المرحلة بالنسبة لأعداد خريجي مرحلة البكالوريوس، هذا بالإضافة إلى توجيه حجم كبير من التمويل بنوعيه نحو نشاط مرحلة البكالوريوس أكثر من نشاط مرحلة الدراسات العليا والبحوث.

2/1 يوضح الجدول رقم (2) نتائج تحليل درجة تأثير ومعنوية حجم تمويل الإنفاق الاستثماري على فعالية الخطط التعليمية بهذه الجامعات خلال فترة البحث.

جدول رقم (2)

اختبار درجة تأثير ومعنوية حجم تمويل الإنفاق الاستثماري على مدى فعالية الخطط التعليمية بقطاع التعليم الجامعي خلال فترة البحث

الأدوات / المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	F. Test		T. Test	
				المسحوبة	المعنوية	المسحوبة	المعنوية
أثر التمويل الذاتي على:							
طلاب مرحلة البكالوريوس	0.93	0,0832	2827.90	25.8	0.007	5.08	0.007
طلاب مرحلة الدراسات العليا	0,042	(0.32)	2292.9	0.847	0.410	0.920	0.410
أثر القروض على:							
طلاب مرحلة البكالوريوس	0.97	0.914	2029.7	53.9	0.002	(7.34)	0.002
طلاب الدراسات العليا	0.42	(0.025)	2285.6	0.878	0.402	(0.937)	0.402
أثر التمويل الذاتي والقروض معا على:	0.97	0896	2226.6	22.5	0.016		
طلاب البكالوريوس						0.0569	0.609
تمويل ذاتي						1.858	0.160
تمويل بالقروض							
أثر التمويل الذاتي والقروض معا على:	0.42	(0.367)	2639.1	0.329	0.742		
طلاب الدراسات العليا						0.018	0.987
تمويل ذاتي						(0.140)	0.898
تمويل بالقروض							

مستوى المعنوية 5%

وبفحص بيانات الجدول السابق إتضح ما يلي:

1/2/1 أنه وعند إجراء اختبار T تبين وجود تأثير لحجم التمويل الذاتي على الخطط التعليمية لمرحلة البكالوريوس بمعامل ارتباط 0.93 وبمساهمة نسبية قدرهـــا

83% بينما لا يوجد تأثير لحجم هذا التمويل على مرحلة الدراسات العليا نظراً للمساهمة النسبية الضعيفة والسالبة التي بلغت 3%.

وعند تطبيق إختبار F تبين أن تأثير حجم التمويل الذاتي على الخطط التعليمية لطلاب البكالوريوس ذو دلالة إحصائية ولطلاب الدراسات العليا غير معنوي مما يؤكد على نتائج درجة العلاقة الارتباطية السابق الإشارة إليها ومن ثم يثبت صحتها.

2/2/1 عند إجراء اختبار T تبين وجود تأثير لحجم التمويل بالقروض على الخطط التعليمية لمرحلة البكالوريوس بمعامل ارتباط 97. وبمساهمة نسبة قدرها 91%، بينما لا يوجد تأثير لحجم هذا التمويل على خطط مرحلة الدراسات العليا وبمساهمة نسبة ضعيفة وسالبة قدرها 2%، وعند تطبيق اختبار F تبين أن تأثير التمويل بالقروض على خطط طلاب البكالوريوس ذو دلالة إحصائية، بينما كان تأثيره على خطط الدراسات العليا غير معنوي مما يؤكد صحة نتائج الارتباط السابق الإشارة إليها.

3/2/1 عند إجراء اختبار T تبين وجود تأثير لمصادر التمويل بنوعيها على خطط البكالوريوس بمعامل ارتباط 97،. وبمساهمة قدرها 89%، وعند تطبيق اختبار F اتضح أن هذا التأثير غير معنوى، بينما لا يوجد تأثير لنوعي هذه المصادر على خطط الدراسات العليا وبتطبيق اختبار F اتضح أنها غير معنوية مما يعني تساوي أثر حجم تمويل المشروعات الاستثمارية الجامعية ذاتيا وبالقروض وذلك على أعداد الطلاب الخريجين بمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا ومن ثم التأكيد على قبول صحة الفرضية الأولي ومضمونها "لا توجد علاقة بين تمويل الإنفاق الاستثماري وبين فعالية الخطط التعليمية" ويدلل ذلك على أن التمويل الجامعي بنوعية لا يكفي كمؤشر للحكم على مدى تحقق أهداف الخطط التعليمية بمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا وأن الأمر يحتاج إلى ضرورة وجود مؤشرات محاسبية متعددة ومناسبة لإجراء هذا الحكم.

2 تحليل نتائج مصفوفة الارتباط واختبار درجة تأثير ومعنوية كل من الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق وأيضاً الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق معا على مدي كفاءة الخدمات الطلابية وعلي الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية خلال فترة البحث.

1/2 يوضح الجدول رقم (3) نتائج تحليل معاملات الارتباط بين الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق (كمتغير مستقل) وبين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس (كمتغير تابع) بالجامعات الحكومية خلال فترة البحث.

جدول رقم (3)

معنوية الارتباط بين الإنفاق الاستثماري ببين كل من الخدمات الطلابية والطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم الجامعي الحكومي خلال فترة البحث.

المتغيرات	إنفاق استثماري معتمد	إنفاق استثماري محقق	خدمة التعليم	خدمة الإسكان	خدمة البحث العلمي	خدمة التغذية	الخدمة الصحية	خدمة النقل	منح الطلاب	إعانات الطلاب	الطلاب المقيدين	أعضاء هيئة التدريس
الإنفاق الاستثماري المعتمد				0.849			0.876			0.855		
الإنفاق الاستثماري المحقق			0.872		0.828			0.819				
خدمة التعليم								0.959	0.916			0.814
خدمة الإسكان						0.871	0.983			0.964	0.862	
خدمة البحث العلمي												
خدمة التغذية							0.905	0.904	0.934	0.927	0.994	0.980
الخدمة الصحية										0.991	0.901	0.820
خدمة النقل									0.991		0.883	0.909
منح التفوق											0.923	0.934
إعانات الطلاب											0.930	0.862
الطلاب المقيدين												0.987
أعضاء هيئة التدريس												

معامل الارتباط عند مستوي معنوي 1%، 5%

ويلاحظ من خلال تحليل البيانات المعروضة بالجدول السابق مجموعة الاستنتاجات التالية:

1/1/2 وجود علاقة ارتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 5% بين الإنفاق الاستثماري المعتمد (المخصص بموازنة الجامعات الحكومية) وبين خدمات الإسكان الطلابية والخدمات الصحية للطلاب، والإعانات الممنوحة لهم. ويرجع سبب هذه العلاقة إلى توجه الدولة نحو أولويات مجالات التوسع في المشروعات الاستثمارية المتعلقة بالمدن الجامعية والمستشفيات والدعم الاجتماعي لخدمة الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس، وذلك كما هو وارد بالخطة والموازنة العامة.

2/1/2 وجود علاقة إرتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإنفاق الاستثماري المحقق (الوارد بالحساب الختامي للجامعات) وبين خدمات التعليم والبحث العلمي ونقل الطلاب بما يدلل على أن الإدارة الجامعية تعمل على توجيه هذا الإنفاق في مجالات مختلفة تماما عن المجالات الواردة بالخطة والموازنة العامة، وما يؤكد على ذلك إجراء التعديلات الدورية على الربط الأصلي لمجموعات الباب الثالث (وزارة المالية، قطاع الحسابات الحكومية للجامعات، 97/98).

3/1/2 وجود علاقة إرتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%، 5% بين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير هذه النتائج على إعتبار أن هناك تكامل بين وحدات هذه الخدمات.

4/1/2 عدم وجود علاقة إرتباط حقيقية وذات أهمية بين كل من الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق وبين كل من الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس، ويرجع هذا إلى أن الجامعات الحكومية تقوم بتوجيه هذا الإنفاق إلى الخدمات التعليمية بصرف النظر عن أعداد ونوعية الطلاب المقيدين وأيضاً عن أعداد ونوعية أعضاء هيئة التدريس.

2/2 يوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل درجة تأثير ومعنوية كل من الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق على كفاءة الخدمات الطلابية وعلي أعداد الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات خلال فترة البحث، وذلك لقياس مدى إستجابة هذا الإنفاق بنوعية لمجموعة المتغيرات التي قد تحدث في حجم ونوعية الخدمات الطلابية بالجامعات الحكومية وبدلالة الميل الحدي لهذا الإنفاق (Beta) الذي يكشف عن معدل التغير في الإنفاق الاستثماري عندما تتغير وحدة الخدمات الطلابية من تعليم وإسكان وبحث علمي وتغذية وصحة ونقل طلاب ومنح تفوق وإعانات طلابية بمقدار الوحدة الواحدة، وعندما تتغير أيضا أعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات بمقدار وحدة واحدة.

جدول رقم (4)

اختبار درجة تأثير ومعنوية كل من الانفاق الاستثماري المعتمد والمحقق على مدى كفاءة الخدمات الطلابية وعلى الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم الجامعي الحكومي خلال فترة الدراسة

الأدوات / المتغيرات	معامل الارتباط البسيط	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	F.test		T.test		الميل الحدي (B) بيتا
				المحسوبة	المعنوية	المحسوبة	المعنوية	
أثر الانفاق الاستثماري المعتمد على :								
التعليم	0.39	(0.06)	102.9	0.718	0.445	0.847	0.445	0.662
الإسكان	0.85	0.652	2.082	10.35	0.032	3.218	0.032	0.0508
البحث العلمي	0.19	0.203)	3.34	0.157	0.712	0.396)	0.712	(0.001)
التغذية	0.62	0.227	12.91	2.471	0.191	1.572	0.191	0.154
الصحة	0.88	0.708	0.372	13.146	0.022	3.626	0.022	0.0102
النقل	0.43	(0.02)	1.256	0.902	0.396	0.950	0.396	0.0090
التفوق	0.48	0.039	57.779	1.205	0.334	1.098	0.334	10.677
الإعانات	0.86	0.663	0.948	10.825	0.030	3.290	0.030	0.0236
طلاب مقيدين	0.61	0.217	12506.2	2.385	0.197	1.544	0.197	1472.6
أعضاء هيئة تدريس	0.84	0.043	2085.9	1.226	0.330	1.107	0.330	17.518

تابع / جدول (4)

الأدوات / المتغيرات	معامل الارتباط البسيط	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	F.test		T.test		الميل الحدي (B) بيتا
				المحسوبة	المعنوية	المحسوبة	المعنوية	
أثر الانفاق الاستثماري المعتمد على :								
التعليم	0.87	0.70	54.8	12.7	0.024	3.561	0.024	0.810
الإسكان	0.19	(0.207)	3.9	0.142	0.726	0.376	0.726	0.00605
البحث العلمي	0.83	0.608	1.9	8.742	0.042	2.957	0.042	0.0234
التغذية	0.61	0.215	13.02	2.731	0.198	1.540	0.198	0.0832
الصحة	0.29	(0.146)	0.7367	0.364	0.579	603	0.579	0.00184
النقل	0.82	0.588	0.7979	8.148	0.046	2.854	0.046	0.00945
التفوق	0.75	0.445	80.248	5.01	0.089	2.238	0.089	30.235
الإعانات	0.32	(0.122)	1.728	0.455	0.537	0.675	0.537	0.0048
طلاب مقيدين	0.59	0.192	127714.3	2.186	0.213	1.478	0.213	783.83
أعضاء هيئة تدريس	0.68	0.321	1757.2	3.364	0.141	1.834	0.141	13.379

مستوى المعنوية 5%.

ويلاحظ من البيانات المعروضة بالجدول السابق مجموعة الاستنتاجات التالية:

1/2/2 عند إستخدام إختبار T أتضح وجود تأثير للإنفاق الاستثماري المعتمد على خدمات الإسكان والصحة والإعانات الطلابية، وعند تطبيق إختبار F تبين أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، وما يؤكد صحة ذلك قوة معاملات الارتباط الخاصة بها والتي بلغت (0.85، 0.88، 0.86) وبمساهمة نسبية (65%، 70%، 66%) وفي هذا تأكيداً على النتائج الواردة بالجدول رقم (3) وتحليل أسبابها.

2/2/2 عند إستخدام إختبار Tتبين وجود إستجابة لخدمات التعليم والبحث العلمي والنقل ومنح التفوق من حجم الإنفاق الاستثماري المحقق، وعند تطبيق إختبار F كانت هذه الاستجابة ذات دلالة إحصائية، وما يؤكد صحة ذلك قوة معاملات الارتباط الخاصة بها والتي بلغت (0.87، 0.83، 0.82، 0.75) وبمساهمة نسبية (70%، 61%، 59%، 44%) على الترتيب وفي هذا تأكيداً على النتائج الواردة بالجدول رقم3 وتحليل أسبابها.

3/2/2 وجود تباين في الميل الحدى (Beta) للإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق على الخدمات التعليمية وعلي أعداد كل من الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية، وتجدر الإشارة إلى أن (Beta) كانت موجبة لعناصر الخدمات الطلابية في علاقتها ذات التأثير المعنوي مع هذا الإنفاق مما يعني أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في الميل الحدي تؤدي غلي زيادة في هذا الإنفاق بمقدار هذا التغير.

3/2 يوضح الجدول رقم (5) نتائج درجة تأثير ومعنوية الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق معاً على كفاءة الخدمات الطلابية وعلي أعداد الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات خلال فترة البحث وذلك بدلالة الميل الحدى لنوعي هذا الإنفاق، وذلك للكشف عن معدل التغير في هذا الإنفاق عندما تزيد أو تنقص أعداد الطلاب المقيدين وأيضاً أعداد هيئة التدريس بالجامعات الحكومية.

جدول رقم (5)

اختبار درجة تأثير ومعنوية الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق معاً على مدى كفاءة الخدمات الطلابية وعلى الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم الجامعي والحكومي خلال فترة الدراسة

الأدوات / المتغيرات	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	F.test		T.test		الميل الحدي (B) بيتا
				المحسوبة	المعنوية	المحسوبة	المعنوية	
التعليم	0.98	0.93	26.3963	34.4111	0.009			
إنفاق معتمد						0.757	3.771	0.757
إنفاق محقق						0.835	7.609	0.835
الإسكان	0.88	0.63	2.465	5.258	0.105			
إنفاق معتمد						0.517	3.171	0.517
إنفاق محقق						0.0078	0.875	0.0078
البحث العلمي	0.84	0.51	2.13	3.613	0.159			
إنفاق معتمد						0.0074	0.485	(0.0074)
إنفاق محقق						0.0231	2.615	0.231
التغذية	0.90	0.67	8.402	6.148	0.087			
إنفاق معتمد						0.164	2.570	0.164
إنفاق محقق						0.0887	2.541	0.887
الصحة	0.94	0.81	0.3014	11.535	0.039			
إنفاق معتمد						0.0104	4.571	0.104
إنفاق محقق						0.0022	1.756	0.022
النقل	0.95	0.84	0.503	13.784	0.031			
إنفاق معتمد						0.0101	2.658	0.101
إنفاق محقق						0.0098	4.684	0.098
منح التفوق	0.91	0.73	1.3918	7.61	0.067			
إنفاق معتمد						0.0238	2.256	0.238
إنفاق محقق						0.0192	3.317	0.193
الإعانات	0.93	0.78	0.7606	10.002	0.47			
إنفاق معتمد						0.0242	4.202	0.242
إنفاق محقق						0.0056	1.791	0.056
طلاب مقيدين	0.88	0.65	87000.46	5.165	0.107			
إنفاق معتمد						1567.5	2.371	1567.5
إنفاق محقق						837.1	2.313	837.1
أعضاء هيئة التدريس	0.86	0.56	1417.7	4.156	0.137			
إنفاق معتمد						19.1	1.773	19.1
إنفاق محقق						14.02	2.379	14.02

مستوى المعنوية 5%.

ويلاحظ من بيانات الجدول السابق أنه وعند تطبيق إختبار (T) تبين وجود تأثير لحجم ونوع الإنفاق الاستثماري على الخدمات الطلابية وعلي أعداد الطلاب المقيدين وأيضا أعداد أعضاء هيئة التدريس وقد كانت معاملات الإرتباط الخاصة بهم أكثر من 0.84 وبمساهمة نسبية أكثر من 50%، وعند تطبيق إختبار (F) تبين أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، هذا فضلاً عن وجود تباين موجب في الميل الحدي (Beta) لهذا الإنفاق في أثره على المتغير التابع بما يعني رفض الفرضية الثانية ومضمونها (لا توجد علاقة بين كفاءة الإنفاق الاستثماري وبين الخدمات الطلابية).

3 نتائج إختبار مدى معنوية الفروق في الإنفاق الاستثماري ومصادر تمويله على كل من الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بين الجامعات الحكومية خلال فترة البحـــث.

1/3 يوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل مدى معنوية الفروق في الإنفاق الاستثماري ومصادر تمويله على المتغيرات التابعة بين الجامعات الحكومية خلال فترة البحث بدلالة إختبار (F).

جدول رقم (6)

متوسط الإنفاق الاستثماري على الخدمات الطلابية

و معنوية الفروق بين الجامعات الحكومية خلال فترة الدراسة

الجامعة / الخدمة	القاهرة	الاسكندرية	عين شمس	أسيوط	طنطا	المنصورة	الزقازيق	حلوان	المنيا	المنوفية	قناة السويس	جنوب الوادي	اختبار F	
													المحسوبة	المعنوية
التعليم	112.5	28.9	50.3	42.1	19.9	50.6	30.9	74.8	28.7	25.3	28.4	20.7	13.987	0.000
الإسكان	0.5	0.2	0.3	0.2	0.2	0.4	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	04.	3.005	0.003
البحث العلمي	5.1	1.4	2.5	2	0.9	2.2	1.4	2.1	1.3	1.2	1.9	0.7	14.780	0.000
التغذية	17.5	4.1	5.5	3.4	5.7	2.1	3.5	3.4	2.7	101	3.2	03.8	63.922	0.000
الصحة	0.8	0.2	0.3	0.2	0.3	0.09	02	02	01	01	01	01	20.365	0.000
نقل الطلاب	09	02	03	02	03	02	03	02	01	01	02	02	21.809	0.000
منح التفوق	2.6	06	08	06	09	03	05	05	04	02	05	05	104.764	0.000
الإعانات الطلابية	1.5	04	05	03	05	02	03	03	02	08	03	03	85.930	0.000
الإنفاق الاستثماري														
معتمد	86.8	27.7	31.3	27.5	19	33.3	23	29.7	20.7	23.2	34.7	23.7	8.314	0.000
محقق	124.3	32.1	55.8	46.7	22	55.8	34.2	52.8	31.7	29.8	42.5	22.7	14.566.	0.000
أعداد الطلاب	113527	59414	68598	44339	69520	34870	62934	24366	12836	19318	12521	26692	41.047	0.000

مستوى المعنوية 1%

وبفحص بيانات الجدول السابق إتضح ما يلي:

1/1/3 وجود تباين في متوسطات الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق بين الجامعات خلال فترة البحث حيث بلغ أعلي متوسط في هذا الإنفاق (86.8، 124.3) على التوالي بجامعة القاهرة بينما بلغ أقل متوسط لهذا الإنفاق (22.19) على التوالي بجامعة طنطا وما يؤكد ذلك حجم ما ينفق على الخدمات الطلابية بجامعة القاهرة حيث بلغ متوسط خدمة التعليم كنشاط أساسي على سبيل المثال 112,5 بينما بلغ متوسط ما ينفق على هذه الخدمة بجامعة طنطا 19.9، هذا فضلاً عن إختلاف متوسط عدد الطلاب المقيدين في الجامعتين حيث بلغ ما يقرب من 114 ألف طالب بجامعة القاهرة بينما بلغ ما يقرب من 70 ألف طالب بجامعة طنطا.

2/1/3 وجود تباين بين الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق في كل جامعة خلال فترة البحث فعلي سبيل المثال كان متوسط الإنفاق الاستثماري المعتمد 86.8 بينما كان متوسط الإنفاق الاستثماري المحقق 124.3 بجامعة القاهرة، وهكذا بالنسبة لباقي الجامعات ما عدا جامعة جنوب الوادي حيث كان متوسط الإنفاق الاستثماري المحقق أقل من المعتمد مما يعني أن معظم الجامعات تتجاوز في هذا الإنفاق عدا جامعة جنوب الوادي. وعند تطبيق إختبار (F) فيما يتعلق بهذا الإنفاق بين الجامعات تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية مما يعني أن هناك اختلاف جوهري في حجم ونوع هذا الإنفاق بين الجامعات.

3/1/3 تحتل خدمة التعليم المرتبة الأولى في الصرف بين الجامعات حيث يتراوح متوسط الإنفاق على هذه الخدمة من 67% إلى 90% يليها خدمة التغذية التي إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط يتراوح من 4% إلى 13% بينما إحتلت خدمة الإسكان المرتبة الأخيرة بمتوسط يتراوح من 0.001% إلى 0.004%.

كما يلاحظ أن بعض الجامعات لا تهتم بخدمة الصحة مثل جامعة المنصورة التي خصصت ما يقرب من 0.09% في المتوسط من إجمالي حجم الإنفاق المعتمد لها، هذا

على الرغم من اهتمام جامعة جنوب الوادي بالإنفاق على الخدمات الصحية بمعدل أكبر من المنفق على هذه الخدمة في جامعات أخرى مثل جامعات عين شمس، الإسكندرية، المنيا، المنوفية، حلوان، قناة السويس.

4/1/3 تدنى متوسط الإنفاق على خدمة البحث العلمي بين الجامعات الحكومية مقارنة بخدمة التعليم مما يدل على عدم الاهتمام بالبحث العلمي رغم أهميته في خدمة قضايا البيئة وفي المشاركة بين الجامعة والمجتمع في تنمية وتطوير الوحدات العامة بقطاعات الدولة.

وعند تطبيق إختبار F فيما يتعلق بالنتائج السابقة تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 1% بين الجامعات في أوجه الإنفاق على الخدمات الطلابية خلال فترة البحث مما يعني رفض الفرضية الثالثة ومضمونها "لا توجد فروق في أوجه الإنفاق على الخدمات الطلابية بين الجامعات".

2/3 يوضح الجدول رقم (7) نتائج تحليل المتوسط المرجح والتباين عند إستخدام المؤشرات المحاسبية غير التقليدية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية خلال فترة البحث.

جدول رقم (7)

المتوسط المرجح والتباين عند استخدام المؤشرات المحاسبية

في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية خلال فترة الدراسة

المؤشر / الجامعة	معدل الأموال المعطلة		معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق		معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق		معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق	
القاهرة	28.8	22.1	69.9	16.7	96.6	20.9	35.5	7.3
الإسكندرية	1.8	4.5	88.2	7.6	50.8	12.7	58.5	20.4
عين شمس	2.3	10.8	58.3	12	18	6.8	88.8	28.5
أسيوط	11.7	6.9	62.9	8.3	25.1	8.9	53.5	13.9
طنطا	0.9	3.8	91.1	9.1	51.4	18.2	60.4	21.1
المنصورة	21.03	17.6	102	48.6	179.2	108.2	77.7	30.5
الزقازيق	1.2	4.9	69.5	8.3	60.2	19.8	48.3	12.1
حلوان	0.2	14.9	63.7	9.8	69.3	31.5	44.3	14.6
المنيا	1.3	3.6	65.9	6.6	55.4	15.6	44.2	7.6
المنوفية	0.2	4.8	77.9	8.7	61.4	18.1	46.5	10.7
قناة السويس	6.9	10.3	84.5	8.6	69.4	26.2	52.1	9.7
جنوب الوادي	3.7	5.6	104.5	17.9	53.6	38.7	68.2	10.3
معنوية اختبار F	0.490		0.719		0.219		0.692	

مستوى المعنوية 5%

وبفحص بيانات الجدول السابق إتضح ما يلي:

1/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل الأموال المعطلة، فقد لوحظ أن معظم الجامعات الحكومية تقوم بالصرف على أوجه الإنفاق الاستثماري المختلفة بأسلوب التجاوز عن الاعتمادات المالية الأصلية والربط المعدل المرخص والمخصص لها بموازنة قطاع التعليم الجامعي خلال فترة البحث نظراً لظهور متوسط معدل الأموال المعطلة بإشارة سلبية، ما عداً جامعات عين شمس وأسيوط وحلوان والمنيا فقد كان متوسط معدل هذه الأموال موجبا مما يعني وجود أموال معطلة لديها نتيجة الصرف على أوجه نفقاتها الاستثمارية المختلفة بأقل من إعتماداتها المالية الأصلية المخصصة لها بموازنة قطاع التعليم. وبتطبيق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في متوسط معدل الأموال المعطلة بين الجامعات الحكومية نتيجة تحقيق وفراً في بعض الجامعات مما يعني عدم التزام هذه الجامعات بالتقيد بالأموال المخصصة لها بموازنة قطاع التعليم، وأيضا نتيجة حدوث تجاوز عن هذه الأموال في بعض الجامعات وتحقيق وفرا في الربط الأصلي في جامعات أخرى، وهذا ما يؤكد على عدم وجود خطط استثمارية بهذه الجامعات مبنية على أسس علمية في ضوء مقومات المناهج المعاصرة الخاصة بإعداد تقديرات الإنفاق على التعليم الجامعي.

2/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق فقد لوحظ أن معظم الجامعات الحكومية قد أنفقت على مشروعاتها الاستثمارية بالزيادة خلال فترة البحث وقد كان أكبر معدل للإنفاق على المشروعات في جامعة عين شمس وبواقع 41.7% في حين أن أقل معدل للصرف كان على مشروعات جامعة طنطا وبواقع 8.9%، وهذا بعكس الحال في جامعتي المنصورة وجنوب الوادي التي أنفقت على مشروعاتها الاستثمارية بمعدل أقل من المرخص لها بموازنة قطاع التعليم خلال فترة الدراسة وبواقع 2%، 4.5% كوفر في هذا الإنفاق على الترتيب.

وبتطبيق إختبار (F) تبين عدم وجود فروق جوهرية في متوسطات معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق بالجامعات وبما يؤكد سوء تخطيط الإنفاق على التعليم الجامعي بصفة عامة والإنفاق الاستثماري بصفة خاصة نظراً للتحيز الشخصي الذي قد يكتنف عملية تقدير تكلفة المشروعات الاستثمارية الخاصة بالجامعات والذي يؤدي إلى تقديرها بأقل أو أكثر من اللازم ومن ثم يؤدى إلى إضعاف عملية الحكم على كفاءة هذا الإنفاق.

3/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق فقد لوحظ أن معظم الجامعات الحكومية تعتمد وبشكل جوهري على القروض في تمويل استخداماتها الاستثمارية وبمعدلات متباينة بين هذه الجامعات حيث كان أقصاها

179.2 بجامعة المنصورة نظراً للترخيص لها بقروض لتمويل استثماراتها بمعدل أكبر من المعتمد لها بموازنتها وبواقع 79.2% بما يفسر سوء تخطيط التمويل بالقرض في هذه الجامعة وبما يؤدي إلى تضخم أعباء خدمة هذه القروض والتي تتحملها الخزانة العامة، هذا على الرغم من أن المخصص من القروض لجامعة عين شمس لتمويل استثماراتها لم يتجاوز 18% بما يعني اعتماد هذه الجامعة على نسبة كبيرة من التمويل الذاتي في تنفيذ مشروعاتها نتيجة كفاءة خطتها الخاصة بتدبير مصادر هذا التمويل.

وبتطبيق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات الحكومية مما يؤكد على سوء تخطيط مصادر تمويل المشروعات الاستثمارية الخاصة بهذه الجامعات نظراً لعدم توافق حجم الإنفاق على التعليم الجامعي مع حجم الخدمات الطلابية المرهونة بأعداد الطلاب.

4/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق فقد لوحظ أن هذا المعدل قد بلغ 88.8% في جامعة عين شمس مما يدل على اهتمام هذه الجامعة بعدم ضياع الفرص التمويلية على الدولة من القروض التي تستخدمها والتي بلغ معدلها 18% على الرغم من حاجاتها إلى ما يقرب من 22.3%. وفي المقابل فقد أضاعت جامعة المنصورة فرص تمويلية على الدولة من القروض التي تستخدمها والتي بلغ معدلها 79.2% على الرغم من حاجتها إلى ما يقرب من 23 % وبفارق قدره 56.2% كقروض معطلة.

وبصفة عامة فقد لوحظ أن معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المعتمد كان متساوي على وجه التقريب بين باقي الجامعات الأخرى عدا جامعة القاهرة التي خصص لها ما يقرب من 35.5% من هذا التمويل.

وتعكس هذه النتائج سوء تخطيط المزج التمويلى المناسب لتمويل الإنفاق الاستثماري في قطاع التعليم الجامعي خلال فترة البحث.

وبتطبيق إختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات الحكومية، مما يؤكد على وجود خلل وعدم توازن في الهياكل التمويلية في معظم هذه الجامعات.

وفي ضوء نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة والخاصة باستخدام المؤشرات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات يتم رفض الفرضية الرابعة ومضمونها لا توجد علاقة بين المعلومات المحاسبية وبين تقييم آداء الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية.

خلاصة البحث وتوصياته:

تعتمد الجامعات الحكومية في مصر عند تمويل مشروعاتهـــا الاستثمارية على ما تخصصه الدولة لها من الاعتمادات المالية المدرجة بالخطة العامة والمخصصة بالموازنة العامة للدولة والممولة من بنك الاستثمار القومي. فالتعليم الجامعي كغيرة من أنشطة الدولة يتم الترخيص له سنويا بمجموعة من الأموال المخصصة لتنفيذ المشروعات الاستثمارية اعتماداً على المعلومات المحاسبية التي تقدمها الجامعات الحكومية لهذه الجهات عند طلبها لهذه الأموال، ومن الضروري تقييم نتائج هذه المشروعات بشكل دوري حتى يتسنى الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري الخاص بها، ومن الملاحظ أن معظم الدراسات التي تناولت اقتصاديات التعليم الجامعي لم تتطرق إلى دراسة وتحليل كيفية الحكم على كفاءة وفعالية هذا الإنفاق من بعد محاسبي واعتماداً على استخدام مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية، هذا على الرغم من اعتماد الجهات المنوط لها بتقييم نتائج هذا الإنفاق على مجموعة من النماذج والأساليب النمطية والمؤشرات التقليدية غير الفعالة.

وفي ضوء ذلك فقد استهدف البحث إجراء التحليل اللازم لحجم ونوع الإنفاق الاستثماري الجامعي وتحليل مدي علاقته بمخرجات العملية التعليمية في صورة خدمات طلابية. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتجميع بيانات الدراسة من التقارير الدورية المنشورة بوزارتي المالية والتعليم العالي خلال الفترة من 93/92 2000/99، وقد

إعتمد الباحثان على مجموعة من الأدوات الإحصائية (المتوسطات تحليل الارتباط تحليل الإنحدار إختبارى T & F) باستخدام الحزمة الإحصائية الجاهزة SPSS وذلك لتفسير مدي صحة فرضيات البحث.

أ نتائج البحث

توصل الباحثان إلى مجموعة النتائج التالية:

1 هناك تفاوت وإختلاف في قوة وإتجاه معاملات الارتباط بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق وبين الخطط التعليمية لمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا وبما يعكس وجود تباين في إستجابة هذه الخطط لتأثير مصدري التمويل التي كانت غير معنوية مما يعني ثبوت صحة الفرضية الأولي بالبحث.

2 هناك تفاوت وإختلاف في قوة وإتجاه معاملات الارتباط بين الإنفاق الاستثماري المعتمد الوارد بموازنة الجامعات الحكومية والمحقق الوارد بحساباتها الختامية وبين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس وبما يعكس تأثير حجم ونوع هذا الإنفاق على المتغيرات التابعة وبدلالة إحصائية عند مستوي معنوي (1%، 5%) مما يعني ثبوت صحة الفرضية الثانية بالبحث.

3 هناك تباين في متوسطات الإنفاق الاستثماري الوارد بكل من الموازنة والحساب الختامي للجامعات الحكومية وأيضاً في كل من الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس مما يعني وجود فروق في هذه المتوسطات بين الجامعات الحكومية وبدلالة إحصائية عند مستوي 5% مما يعني عدم ثبوت صحة الفرضية الثالثة من البحث.

4 هناك تباين في متوسط المؤشرات المحاسبية غير التقليدية المستخدمة في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بين الجامعات خلال فترة البحث وما يؤكد على ذلك ما يلي:

1/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل الأموال المعطلة بين الجامعات الحكومية بسبب سوء تخطيط البرامج الاستثمارية بالجامعات الحكومية.

2/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق بين الجامعات بسبب تخصيص بعض هذه الاعتمادات بأكثر مما يتطلبه تنفيذ المشروعات الاستثمارية في بعض الجامعات من ناحية وعدم كفاية بعض الاعتمادات الأخرى لتنفيذ بعض هذه المشروعات في بعض الجامعات الأخرى الأمر الذي لا يوفر مقياساً سليماً لإنتاجية الإنفاق على هذه المشروعات كما لا يوفر مقياسا سليماً لقياس العائد على الاستثمار في هذه الجامعات.

3/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات بسبب سوء تخطيط مصادر تمويل هذا الإنفاق.

4/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات بسبب الخلل في الهياكل التمويلية في معظم الجامعات الحكومية

وفي ضوء تلك النتائج فقد ثبت عدم صحة الفرضية الرابعة بالبحث.

ب توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث وتحقيقا لأهدافه يوصي الباحثان بما يلي:

1 التوصيات الخاصة.

1/1 ضرورة الاهتمام بالحكم على درجة كفاءة الخطط التعليمية بمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا بدلالة مدي كفاية حجم تمويل الإنفاق على المشروعات الاستثمارية من مصدريه الذاتي والخارجي.

2/1 ضرورة الاهتمام مستقبلاً بالحكم على إنتاجية الإنفاق على المشروعات الاستثمارية للجامعات الحكومية بدلالة مدي توازن حجم ونوع الخدمات الطلابية مع تكلفة مدخلات العملية التعليمية.

3/1 ضرورة إعادة التوازن النسبي للإنفاق على هيكل الأنشطة الجامعية التعليمية والبحثية والبيئية بدلالة مدي توافق أعداد أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلاب المقيدين بمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا.

4/1 ضرورة التفكير في بناء نموذج كمي مستقبلاً في ضوء مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية القادرة على تحليل وتفسير العلاقات النسبية بين المخرجات النهائية للعملية التعليمية وبين كل من مخرجاتها الوسيطة ومدخلاتها الأساسية، والقادرة أيضاً على تحليل وتفسير مدي تحقق الأهداف الجامعية.

5/1 ضرورة الاهتمام بإجراء الدراسات المتخصصة السابقة لتنفيذ المشروعات الاستثمارية الجامعية من المنظورين الجزئي والكلي تمهيداً لتقدير المنافع والعوائد الاجتماعية المتوقعة والمحتملة مع الاهتمام بإجراء الدراسات التحليلية اللاحقة على تنفيذ هذه المشروعات في ضوء أسس ومعايير قادرة على توصيف وقياس تكلفة وعائد التعليم الجامعي في إطار مستوى طموح الجامعات عند تنفيذ برامجها الجارية والاستثمارية.

6/1 ضرورة إعادة هيكلة الإنفاق الجاري والاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي بما يتفق وطموحات الدولة في تنمية البعد الاجتماعي وذلك في ضوء أهداف تعليمية محددة وبرامج استثمارية مستهدفة وأنشطة تشغيلية متوازنة ذات وحدات قياس موضوعية.

7/1 ضرورة العمل على إعادة توازن الهياكل التمويلية للجامعات الحكومية من خلال التوصيف الدقيق لمظاهر وأسباب الخلل التي تتعرض إليها هذه الهياكل وباستخدام مجموعة من الآليات غير التقليدية القادرة على خلق هياكل تمويلية فاعلة بديلة ومتجددة ضماناً لترشيد القرارات الاستثمارية بقطاع التعليم الجامعي.

8/1 ضرورة طلب الاحتياجات المالية بمعرفة الجامعات الحكومية قبل أن تخصصها الموازنة الحكومية وذلك لإحداث توازن حقيقي بين إنجازات ومجهودات كل من

التدفق التشغيلى والاستثماري داخل كل جامعة، ولن يتأتى ذلك إلا بضرورة إحداث تغيير جذري في طرق التقدير المتبعة حالياً عند طلب الاعتمادات المالية الجامعية وإحلالها بمناهج أكثر موضوعية لضمان دقة القياس المحاسبي لتكلفة الأنشطة والبرامج الجامعية تسهيلاً للحكم على كفاءتها والتحقق من مدي سلامة إنجازاتها.

9/1 ضرورة تنمية الموارد المالية الحالية للجامعات الحكومية بالتفكير في صياغة آليات بديلة مدعمة للتمويل الحكومي وذلك لضمان مقابلة التوسع في حجم ونوع الخدمات الطلابية مستقبلاً.

2 التوصيات العامة:

1/2 ضرورة الاهتمام بتقييم المشروعات الاستثمارية الجامعية من منظور محاسبي/ مالي اعتماداً على المعلومات المحاسبية بصفة أساسية لضمان إختيار أكفأ أساليب إجراء هذا التقييم وأنسب الأسس والمعايير التي تعكس متغيرات جانبي تكلفة وعائد العملية التعليمية وذلك لتفعيل عملية ترشيد القرارات الجامعية الجارية والاستثمارية.

2/2 ضرورة تصميم نظم للرقابة والتوثيق المالي بصورة أوتومية بالجامعات الحكومية لضمان حسن إستغلال الموارد المالية وتوجيهها نحو غايات الجامعة ورسالتها، ولن يتأتى ذلك إلى بضرورة إختيار أسس محاسبية ومالية غير تقليدية تضمن حسن الأداء المالي وتمنع مظاهر سوء إستخدام الموارد المالية بالجامعات.

3/2 الاهتمام بربط خطة التعليم الجامعي كماً وكيفا بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة كمدخل ضروري لتفعيل دور التعليم كأداة في إحداث التنمية المنشودة في قطاعات الاقتصاد القومي الأخرى.

4/2 تكثيف الجهود للحد من صور الفاقد المختلفة في مدخلات ومخرجات العملية التعليمية وتجنب آثاره السلبية التي تؤدي إلى تضخيم تكلفة مدخلات هذه العملية، ومن ثم تدنيه قيمة مخرجاتها.

5/2 ضرورة إجراء الدراسات اللازمة للمفاضلة بين مطلب خصخصة بعض الجامعات الحكومية ومطلب ترشيد مجانية التعليم وتحمل الطلاب لنسبة من تكلفة الدراسة في حالة بقاء الطلاب للإعادة في ذات الفرقة الدراسية.

6/2 ضرورة إعادة النظر في حجم ونوع الخدمات الطلابية التي تقدمها الجامعات الحكومية وبما يتفق وتكنولوجيا المعلومات وذلك لخدمة أغراض ترشيد هذه الخدمات، ولن يأت ذلك إلا من خلال تطبيق مجموعة من المعايير السليمة والمعلنة القادرة على تعظيم إنتاجية الإنفاق على هذه الخدمات.

7/2 العمل بمبدأ الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج على مستوي مراكز المسئولية الجامعية سواء التعليمية أو البحثية أو البيئية وذلك كمدخل ضروري لضمان تدفق المعلومات المحاسبية بالكم والكيف بين المستويات الإدارية وأيضا لضمان تدعيم قاعدة البيانات الجامعية تمهيداً للمساعدة على إجراء التقييم المحاسبي والمالي لأداء الأنشطة والمشروعات الجامعية بصورة موضوعية مستقبلاً.

8/2 ضمانا لتعظيم كفاءة عملية التقييم المالي والاقتصادي للمشروعات الاستثمارية الجامعية، فمن الضروري العمل على توصيف مجموعة من المقومات والأساليب التي تعكس مجموعة الضوابط الفنية القادرة على تحسين مخرجات العملية التعليمية ورفع جدارتها وتنمية مواردها بالجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الخاصة.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

1 الجبر، نبيه بن عبد الرحمن. نموذج مقترح لتخصيص الموارد المالية بين قطاعات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. ***المجلة العلمية للتجارة والتمويل***، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع 1، 1998، ص 20 23.

2 المجالس القومية المتخصصة. الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات المصرية وسبل النهوض بها. ***تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرون***. القاهرة: رئاسة الجمهورية، 1995 1996، ص169 190.

3 المجالس القومية المتخصصة. ***تقويم الأداء في العملية التعليمية والبحثية في الجامعات***، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة التاسعة عشرة. القاهرة: رئاسة الجمهورية، 1991 1992، ص205-223.

4 حسان، حسان محمد. ***بحوث الكلفة والمنفعة في التعليم الجامعي***. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، 1980، ص13 82.

5 حسان، حسان محمد. ***الفاقد الكمي وعوامله في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية***. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1975، ص252 269.

6 حسن، أحمد فرغلى. ***تحليل تكاليف وعائد التعليم العالي بالتطبيق على الجامعات المصرية***. إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني كلية التجارة بنهـــا، جامعـــة الزقازيق، مايو 1997، ص121-123.

7 حسن، أحمد على أحمد. قياس جودة الخدمة بالتطبيق على الخدمات الطلابية بجامعتي أسيوط وجنوب الوادي، ***مجلة البحوث التجارية المعاصرة***، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، ع 2، مج 10، ديسمبر 1996، ص 306 308.

8 كامل، سامية مصطفي. ***الجدوى الاقتصادية للتعليم العالي في مصر: دراسة حالة عن كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة***، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1990، ص97 113.

9 كمال، حسن محمد. دراسة تحليلية لتكاليف جامعة عين شمس سنة 72/71، ***المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة***، مطبعة جامعة عين شمس، 1973، ص221-230.

10 قنديل، أفكار محمد. ***تقييم مشروعات الاستثمار الاجتماعية مع التطبيق على التعليم الجامعي***، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1993، ص 1 19.

11 قرطام، وائل عبد الرازق. تقييم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة جامعة القاهرة: دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة بالكلية، *مجلة الدراسات المالية والتجارية (العلوم الإدارية)*، كلية التجارة بني سويف، جامعة القاهرة، ع 2، السنة الثامنة، أكتوبر 1998، ص210 218.

12 مندور، أحمد محمد. *تمويل التعليم العالي في الدول النامية: المحددات الاقتصادية ومعدلات العائد*، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن 21، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مدينة نصر، القاهرة، مايو 1996، ص93 95.

13 نوفل، محمد نبيل. *التعليم والتنمية الاقتصادية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو، 1979، ص71 92.

14 وزارة المالية. قطاع الحسابات الختامية، الإدارة المركزية لختامي الهيئات الخدمية، *الحساب الختامي لموازنة الهيئات الخدمية للسنة المالية 99/98*، ج 2، القاهرة، مارس 2000، ص 84 116.

15 وزارة المالية. قطاع الموازنة العامة للدولة، *منشور إعداد الموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2002/2001*.

16 وزارة التعليم العالي. مركز المعلومات والتوثيق، *الإحصاءات المالية والقوى البشرية للعام الجامعي 99/98*. مج 5، القاهرة، 1999، ص1 34.

ثانيًا : المراجع الأجنبية:

1 Adolf, J.H. Standardized Accounting and Economic Development in S.J Gray (ed.) ***International Accounting and Transitional Decisions***. London: Butter Warthe Co., 1983, P. 301.

2 Beattie, J.F. Assessment in Higher Education, ***Journal of the Programmer in*** Vol. 7, No.3, March 1995, pp.81-100.

3 Cameron K., Measuring Organizational Effectiveness in Institution of Higher Education. ***Administrative Scinece Quarterly***, Vol. 23, No.4, Dec., 1978, pp. 604 633.

4 Good R. External Aid for Investment Education In Countries, ***OECD***. Financing of Education for Economic Growth, Belgium, 1966, p 42.

5 Hartely H. J. (ed.) ***Education Planing Programming A System Approach***. prentice Hall. U.S.A, 1968, P. 211.

6 Link, R.D. Improving Quality Assurance in Australian Higher. Education, ***Journal of the Program in Higher Education***, No. 3, June 1993, PP. 7 13.

7 Mood A.M., et al. ***Papers on Efficiency in The Management of Higher Education***. A Technical Report Sponsored By The Carnegie Commission on Higher Education, 1970 p. 12.

8 Nasear A., & Hashim W. Public Policy Analysis: The Impact of Five Years Development Plans on Education; ***Journal of the Faculty of Commerce of Scientific Research***, vol. xxix, Alexandria, Egypt, March 1992, p. 41.

9 Onushkin V. Some Methodological Aspects of Planning. The Deve of Universities, V. on Ushkin (ed.) Planning and the Development of Universities, Vol. I, IIEP, ***UNESCO***. 1971, p.18.

10 Peter H.E. & Roiss R. ***Evaluating Social projects in Developing Countries***. Development Center Social Organization of Economic Co-operation and Development, Paris, 1980, pp. 16-21.

11 Psacharopoulos, G. Education and Development, ***A Review W.B, Research Observer***, Vol.3. No.1, Jan., 1988, pp. 99 116.

12 Richard, A.M. & Peggy B.M., ***Public Finance in Theory and Practice***, McGraw Hill, Kogakusha LTD., London, 1976, P.47-53.

13 Schutz, T.W. Capital Formation by Education. ***The Journal of Political Economy***, Vol. 53, Feb Dec. 1960, P. 199 217.

14 Shattov, M. The University of the Future, ***Journal of the Program in Higher Education***, Vol. 7, No.2, July 1995, PP. 757 764.

15 Toussing R.A., & shaw L. Accounting For Productivity A Practical Approach, ***Management Accounting***, May 1985, PP. 47-55.

16 Witzel M. The Failure of an Internal Market: The Universities Funding Council Bid System, ***Public Money and Management***, Summer. 1991, PP. 8 41.

17 Ward C. ***Universities Initiative in Response To Change***. W.R. Niblett, (ed.) Higher Education and Response Tavistock Publications, London, 1969, PP. 46 62.

18 Woodhall M. Cost Benefit Analysis Educational Planning ***UNESCO***, International Institute for Educational Planning, Paris, 1970, P. 31.

Expenditure Efficiency in High Education Sector: Field Study on the Egyptian Governmental Universities

Prof. Mohamed Zedan Ibrahim — Ass: prof. of Accounting

prof. Mohamed A.Fatah — Lecturer of Accounting

Monofiya University

The main purpose of this study is to examine the sources of universities expenditure during the period from 1991/1992-1999/2000. It also aims to evaluate the performance of these university activities output from efficient and effective approaches, and according to the degree of the usage of resources, in order to achieve the above objectives, several new accounting indicators and ratios were used. Also, many previous researchers related to this study are examined and evaluated in arder to adopt the assumptions of this study.

Data for explanation of university evaluation are collected from annual reports of Egyptian universities, higher education ministry and ministries of finance; all previous researchers do not provide strong evidence on performance evaluation of governmental universities. The data was processed by computer using the SPSS/PC+ package means, standard deviations, T-test, F-test and descriptive correlation and regression to prove the extent of relative and relevant assumptions of the study.

The results of the study showed a variance in the trends and power of correlation between actual expenditure funds and estimated funds on the budget of the Egyptian universities. It also showed variance correlation between the extent of universities expenditures size and student services and number of students and university staff. Further more the finding stated that the university expenditure programming was inefficient and ineffective enough, but there were also ideal funds for these programming.

مصادر التمويل للقطاع الخاص الفلسطيني

"دراسة تحليلية"

أ.د. نضال رشيد صبري(*)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الجوانب المختلفة لكل من العرض والطلب لعملية تمويل مشاريع القطاع الخاص الفلسطيني حيث تمت دراسة المؤسسات المالية التي تمثل جانب التمويل من جهة، والقطاعات الاقتصادية المختلفة والتي تشكل جانب الطلب على التمويل الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع بعض مديري البنوك أو مسئولي الاستثمار في المؤسسات المالية، وفحص البيانات المالية لعينة من 30 شركة مساهمة عامة، وكذلك تم استخدام استبانة خاصة تم تطويرها لغرض هذه الدراسة، وذلك لفحص جانبي العرض والطلب في السوق المالي الفلسطيني والمشاكل التي تواجهه.

وقد أوضحت الدراسة تطور القطاع المالي في فلسطين بصورة جوهرية من حيث زيادة البنوك العاملة إلى 23 بنك و123 فرع، وزيادة حجم الودائع إلى ثلاثة ونصف بليون دولار، وزيادة حجم التأمين إلى مبيعات سنوية وصلت إلى 60 مليون دولار، وتنظيم مهنة الصرافة، وتأسيس سوق مالي يضم 24 شركة مساهمة عامة، ورغم ذلك فإن هناك تشوهات في الجانب التمويلي، فكل من جانبي العرض والطلب يشكو من الجانب الآخر.

وأوضحت الدراسة ضعف استقطاب الاستثمارات الأجنبية، وعدم تضمنها مزايا تكنولوجية أو نقل معرفة فنية، وكذلك ضعف دور الصيارفة والتمويل غير الرسمي مقارنة بالدول النامية في هذا المجال، ويلاحظ أن معظم القروض والتسهيلات الائتمانية هي قصيرة الأجل حيث تصل إلى 92% من مجموع القروض الممنوحة من البنوك.

(*) رئيس برنامج ماجستير إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد، جامعة بير زيت – فلسطين

مقدمـــة:

ما زال القطاع الخاص الفلسطيني ينتظم في منشآت فردية صغيرة وشركات عادية أو خاصة، فأغلبية وحداته الاقتصادية يمكن تصنيفها بالوحدات صغيرة الحجم من حيث قيمة أعمالها. أو حجم رأسمالها، أو من حيث عدد العاملين فيها، ونجد غياب الوحدات الاقتصادية الكبيرة من حيث حجم أو رأس المال في معظم القطاعات الاقتصادية الفلسطينية، وينحصر عدد شركات المساهمة العامة في 72 شركة، في حين يوجد بالمقابل خمسة آلاف شركة مساهمة خاصة، و 2500 شركة عادية حسب إحصاء مراقب الشركات في 2001/7/30 (صبري، 2001). وهناك مشاكل جمة واجهت عملية تطوير القطاع الخاص، مثل عدم السيطرة على المعابر، والحصار الاقتصادي، ومشاكل التسويق، وضعف الكفاءة الإنتاجية، وعدم كفاءة الإدارة، وعدم القدرة على منافسة المنتجات المستوردة من حيث الجودة أو الأسعار. ومشكلة النقص في التمويل لتحديث الأصول وتطوير النشاطات القائمة. ويعتبر سبب نقص التمويل أو ارتفاع تكلفته من الأسباب الرئيسة لعدم تطور القطاع الخاص. وعليه جاء الهدف من هذه الدراسة لمناقشتها، والتعرف على حجمها، وجوانبها المختلفة.

أهمية الدراسة وأهدافها:

من المعروف أن مصادر التمويل المتاحة للقطاع الخاص تقع ضمن مصدرين رئيسيين هما المصدر الداخلي، المتمثل بالمشاركة برأس المال المدفوع من قبل المستثمرين، ورأس المال المكتسب والمتراكم مثل الاحتياطات والأرباح غير الموزعة. والمصادر الخارجية المتمثلة بالأنواع المختلفة من القروض ووسائل التمويل الخارجي. وتأتي هذه الدراسة لمناقشة عملية تمويل القطاع الخاص الفلسطيني من المصادر الخارجية. حيث سيتم مناقشة جانبي العرض والطلب في سوق المال، وتحديد المشاكل التي تعترض العلاقة بين الجانبين لغرض العمل على إزالتها، في سبيل دفع عملية التمويل الخارجي، لكي تلعب الدور المطلوب في تمويل ونجاح القطاع الخاص، فمن المعلوم أن

تكلفة التمويل الخارجي مثل الاقتراض هو أقل من تكلفة زيادة رأس المال، بافتراض وجود عائد على الاستثمار يزيد عن تكلفة الاقتراض.

ورغم أن القطاع المالي في فلسطين قد شهد تطورًا حقيقيًا ممثلاً في زيادة عدد البنوك وفروعها ووجود سوق للأوراق المالية، وتنظيم عملية الصرافة، ووجود شركات وساطة مالية، وزيادة عدد ونشاط شركات التأمين، إلا أن ذلك لم ينعكس بصورة جوهرية على توفير التمويل الخارجي المطلوب للقطاع الخاص ضمن الاقتصاد الفلسطيني، وبناء عليه جاءت هذه الدراسة لتناقش بصورة تفصيلية هذا الموضوع، ولتعمل على تحقيق الأهداف التالية:

1- مناقشة جوانب العرض في قطاع التمويل الخاص والممكن تطويرها واستخدامها في الاقتصاد الفلسطيني.

2- مناقشة مجالات الطلب الحالية على قطاع التمويل الخارجي من قبل القطاع الخاص والمشاكل التي تقف أمام تطويرها.

3- فحص الإمكانية القصوى للتمويل الخارجي للقطاع المالي المنظم والتي يمكن توفيرها في حالة توفير فرص الاستثمار المناسبة والضمانات المطلوبة.

طريقة البحث :

ستعمل هذه الدراسة على مناقشة وحصر وتحديد الجوانب المختلفة لكل من العرض والطلب لعملية تمويل مشاريع القطاع الخاص الفلسطيني، وذلك بعد دراسة تحليلية لكافة المؤسسات المالية التي تمثل جانب التمويل من جهة، والقطاعات الاقتصادية المختلفة والتي تشكل جانب الطلب على التمويل الخارجي. ولتحقيق هذا الهدف تم إتباع الخطوات التالية:

1- تم إجراء مقابلات مع مديري البنوك أو مسئولي الاستثمار في عشر مؤسسات مالية للإطلاع على مشاكل عملية التمويل والجوانب المطلوبة لدفع هذا القطاع وتحسين الإمكانيات المتاحة فيه.

2- تم فحص البيانات المالية وتحليلها لكافة المنشآت المالية ولعينة من 30 شركة مساهمة عامة تمثل القطاعات الاقتصادية المختلفة لتحديد نسب المديونية لإجمالي الأصول ولتحديد مدى مساهمة التمويل الخارجي في القطاع الخاص الفلسطيني، وذلك بإستخدام البيانات المالية لسنة 2000.

3- استخدام استبانة خاصة تم تطويرها لغرض هذه الدراسة، وذلك لفحص الجوانب المختلفة لجانب عرض التمويل في الاقتصاد الفلسطيني، والمشاكل التي تواجه هذا القطاع من وجهة نظر المسئولين في هذا القطاع، وشملت كافة البنوك التجارية والإسلامية والمتخصصة الفلسطينية والعربية والأجنبية، والبرامج الخاصة المقدمة من مؤسسات أجنبية، والمنظمات غير الهادفة للربح العاملة في تقديم قروض، وكان عدد تلك المؤسسات 25 مؤسسة، وكانت نسبة الاستجابات حوالي 55% من العينة المرسل لها الاستبانة.

4- إستخدام استبانة خاصة تم تطويرها لدراسة جانب الطلب على القروض والتمويل بصورة عامة. حيث اختيرت أربعون شركة مساهمة عامة وخاصة، منها 18 شركة مساهمة عامة من تلك الشركات المدرجة في السوق المالي، شملت شركات صناعية وخدماتية واستثمارية وعقارية و 12 شركة أخرى من خارج السوق. وكانت نسبة الاستجابة حوالي 65% من العينة المرسل لها الاستبانة.

5- تم تحليل بيانات الاستبانة وتحديد رتب مشاكل جانبي العرض والطلب بناء على المتوسط الحسابي للإجابات.

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الأبحاث التي تتحدث عن طرق ونماذج التمويل المستخدمة في الدول النامية، وتشمل الأبحاث إمكانية تمويل مصادر التمويل من خلال توسيع التمويل غير الرسمي، والمقارنة بينهما، والمفاضلة بين طرق التمويل الخارجية المختلفة بما في ذلك السندات، وأثر سعر الفائدة على عرض وطلب القروض والودائع، وأثر تطبيق القيود

مثل كفاءة رأس المال على تخفيض حجم القروض المقدمة في بلد ما، والظروف التي تختار فيها شركة ما قرض طويل الأجل وتفضيله على القروض قصيرة الأجل. وأثر القروض قصيرة الأجل على أسواق معينة ومدى عنصر المخاطرة فيها. وهناك من الدراسات التي تبحث أثر التضخم أو حجم القطاع العام أو حجم القطاع العام أو حجم القطاع المالي في تحديد كمية العرض من القروض، وتمت دراسات عديدة في الطريقة التي يتم فيها تحليل طلبات الاقتراض وسلوك المصرفيين في الرد عليها، واختيار المناسب منها.

وتعد الدراسات التي تناولت التمويل غير الرسمي من أهم الدراسات التي أجريت على نظم التمويل في الدول النامية، حيث ترى هذه الدراسات أن التمويل غير الرسمي ليس فقط مهم ومطلوب لنوع معين من العلماء والأنشطة، بل أنه يعمل كمساعد في تفعيل نشاط التمويل الرسمي، وإثارة عنصر المنافسة فيه، وعلى سبيل المثال ترى دراسة غيت (Ghate, 1992) والتي فحصت تجربة التمويل في بعض دول آسيا، أن هناك أهمية للقطاع المالي غير رسمي، حيث يشكل قوة منافسة قوية للقطاع الرسمي، ويعمل على خدمة فئات معينة لا يقصدها القطاع الرسمي. كما يساعد على استقرار وخلق التوزان في القطاع المالي بصورة عامة. وهناك دراسات أخرى تشجع التمويل غير الرسمي مثل دراسة بوس (Bose, 1998) ودراسة جين (Jain, 1999) ودراسة ستيل وأخرون (Steel, et al., 1997) ودراسة خضروي وجبتا (Chaudhuri and Gupta, 1996) ودراسة نجرجين (Nagarajan, et al., 1995) ودراسة تانج (Tange, 1995) ودراسة بايدس (Baydas, 1995). وهي دراسات تناولت التمويل غير الرسمي في دول مختلفة مثل مصر وجنوب شرق آسيا وتايوان والفلبين ودول نامية متعددة. وهي في معظمها تؤيد وتدعم التمويل غير الرسمي، وترى أنه قد يدفع التمويل الرسمي لتغيير سياسته وتحرير معاملاته، وهو يفترض بأن يكون أقل تكلفة بسبب انخفاض المصروفات الإدارية.

وهناك دراسات بحثت أثر تطبيق معايير ملائمة رأس المال على منح القروض ومستوى الاعتمادات الممنوحة للعملاء، مثل دراسة أنـدري (Andre et al., 2001) و

(Thakor and Wilson, 1995) والتي ترى أنه قد يكون إجراء سلبي يؤثر على حدود القروض ويرفع من تكلفة الإقراض. وهناك من الدراسات التي وجدت علاقة مهمة بين تغيير سعر الفائدة وحجم الطلب على القروض مثل دراسة فيز (Fase, 1995)، وهناك دراسات تعالج مشكلة القروض المتعثرة ونسبتها العالية في البنوك الصينية وطريقة التعامل معها مثل دراسة بونين وهانج (Bonin and Huang, 2001)، حيث ترى هذه الدراسة عدم نقل تجربة دول أوربا الشرقية لتطبيقها في الصين، ومن البحوث الأخرى تلك المتعلقة بفحص طرق التمويل المختلفة ولماذا تبحث بعض الشركات عن القروض طويلة الأجل، حيث ترى الدراسة أن القروض طويلة الأجل مفضلة للشركات التي لها نسبة عالية من التمويل الخارجي وعائد سنوي عال متوقع (Fukda et al., 1998)، ودراسات أخرى تفضل استخدام التمويل الخارجي بواسطة السندات مثل دراسة داته وداته (Datta and Datta, 1995).

وبالنسبة للدراسات الخاصة بقطاع التمويل الخاص الفلسطيني ومدى استخدامه التمويل الخارجي، فيلاحظ أن قطاع التمويل الخارجي أصبح متوفر منذ ست سنوات فقط. وقد اقتصر قبل ذلك على التمويل غير الرسمي من الصيارفة وعلى منح ومساعدات محدودة لبعض القطاعات والتي نفذت من خلال اللجنة المشتركة أو من خلال منظمات تطوعية (Unctad, 1990). وأوضحت دراسة حامد وآخرون (1998) أهمية التمويل غير الرسمي في مناطق السلطة الفلسطينية، والذي يشمل كل من الصيارفة والمنظمات التطوعية والإقراض المرتبط بالتجارة والإقراض من خلال عضوية جمعيات الادخار المدور والإقراض من الأقارب، حيث بينت دراسته أنه من كل 7% حصلوا على قروض من بنوك كان هناك 2% حصلوا على قروض من صرافي النقود وفق دراسة مسحية قامت بها مؤسسة ماس.

وهناك دراسات محدودة تتعلق بتحديد حجم التمويل الخارجي للقطاع الخاص الفلسطيني، حيث قامت دراسة صبري (Sabri, 1997) بعمل التحليل المالي لحوالي 240 شركة صناعية وجدت أن نسبة المديونية لا تزيد عن 10% من مجموع الأصول بالنسبة

للصناعــات صغيرة الحجم، وترتفع النسبة لتصل إلى 20% بالنسبــة للصناعــات كبيــرة الحجم، والتي كان لها فرصة أفضل في الحصول على تمويل خارجي. وفي دراسة أخرى أوضحت أن 60% من الصناعات الفلسطينية تستخدم آلات وأجهزة مستعملة أو مجددة، وهذا يعطي مؤشر على نقص في التمويل المطلوب كما جاء في دراسة صبري (Sabri, 1999).

وفي دراسة أخرى لقطاع المنشآت العاملة في الإنشاءات والإسكان وجدت أن نسبة المديونية لمجموع الأصول لا تزيد عن 57% في شركات الإسكان والتي تقوم بالبناء لغرض البيع وهي في معظمها ديون مترتبة على الأقساط المحصلة مسبقًا ثمنًا للشقق المباعة وليست قروض طويلة الأجل، ولا تزيد المديونية من القروض فيها عن 12% من مجموع الأصول كما جاءت في دراسات صبرى (Sabri, 1997 and Sabri 1998).

ومن العرض المقدم أعلاه يمكن أن نستخلص عبر عديدة في ما يتعلق بسوق المال الفلسطيني. مثل فحص إمكانات التمويل غير الرسمي وتعزيزه. وكذلك وفحص تجارب الدول الأخرى في التعامل مع القروض المتعثرة، ومحاولة تطبيق المناسب منها، وهناك فكرة استخدام وسائل تمويل لم تستخدم حتى الآن من قبل السوق المالي الفلسطيني مثل طرح السندات من قبل الشركات العامة والتمويل من خلال التأجير.

القطاع المالي في فلسطين:

شهد القطاع المالي الفلسطيني قفزة نوعية خلال السنوات الست السابقة، وقد شمل ذلك كل قطاعاته المالية، بما في ذلك قطاع التمويل الرسمي مثل البنوك التجارية والإسلامية والمتخصصة، ومؤسسات أخرى ذات علاقة بتقديم تمويل مالي، كما شمل ذلك قطاع التأمين، وإيجاد سوق مالي وشركات وساطة مالية مرتبطة به، علاوة على تنظيم مهنة الصرافة. وبالنسبة لقطاع البنوك، فقد زاد عددها من بنكين في سنة 1990 إلى 23 بنك في سنة 2001، ومن بضعة فروع إلى 123 فرع في نفس الفترة. وتم تأسيس ثلاثة بنوك تعمل كبنوك ومؤسسات تمويل متخصصة. ووصل إجمالي رأس مال البنوك العاملة في فلسطين مجتمعة إلى 250 مليون دولار، عملت على تجميع ودائع قيمتها 3470

مليون دولار من العملاء، منحت منها قروض وتسهيلات ائتمانية للقطاعات الاقتصادية المختلفة حوالي 1328 مليون دولار في نهاية سنة 2000 (سلطة النقد الفلسطينيـــة، 2001). ويعمل في قطاع البنوك حوالي 3701 عامل وموظف، وبلغت تعويضات العاملين والأجور المدفوعة ما قيمته 53 مليون دولار سنوياً، وكان إجمالي القيمة المضافة لهذا القطاع حوالي 134 مليون دولار، وبلغ إجمالي التكوين الرأسمالي لهذا القطاع حوالي 21 مليون دولار (الإحصاء الفلسطيني، المالية والتأمين، 2000). وتعمل البنوك في فلسطين ضمن شركات مساهمة عامة وطنية بالنسبة للبنوك الفلسطينية وشركات مساهمة أجنبية بالنسبة للبنوك الأجنبية والعربية. وهي تخضع بذلك لكل من قانون الشركات وقانون المصارف. وتم تأسيس سلطة النقد الفلسطينية للإشراف على عمل البنوك سنة 1994، وتخضع لإشراف ورقابة سلطة النقد الفلسطينية منذ ذلك الوقت.

أما قطاع التأمين فلم يكن هناك سوى شركة واحدة تعمل برأس مال قدره مليون دولار حتى سنة 1990، ارتفعت إلى ست شركات تأمين فلسطينية تعمل برأس مال قدره 28 مليون دولار، وثلاث شركات عربية وأجنبية، وتبلغ قيمة أعمالها السنوية حوالي ستون مليون دولار للتأمينات العامة و 3 مليون للتأمين على الحياة حسب ميزانيات سنة 2000. وقد تم تنظيم مهنة الصيارفة، وإصدار قانون تنظيم لمهنة الصرافة في فلسطين، والذي صنفها إلى عدة فئات. حيث يوجد الآن حوالي 11 شركة صرافة مساهمة عامة و 141 منشأة صرافة فردية وعادية، والعديد من المنشآت غير المنظمة. وتقدر قيمة رأس المال الفعلي للصيارفة بحوالي عشرة ملايين دولار، وقيمة الأعمال السنوية تصل إلى 150 مليون دولار.

وتأسس في فلسطين سوق لتداول الأوراق المالية في مدينة نابلس عندما تم توقيع اتفاقية تشغيل ومنح امتيازه لشركة مساهمة خاصة بتاريخ 1996/11/17، مع السلطة الفلسطينية،.عرفت بشركة سوق الأوراق المالية. وتعمل السوق المالي في نابلس على بيع أسهم شركات مساهمة فلسطينية في سوق منتظم وتتم تسوية الثمن ونقل الملكية من خلال مركز الإيداع والتحويل التابع للسوق، ويقتصر عملها على الأسهم في السوق الثانوية

المنتظمة. حيث لا يوجد عمل ضمن السوق الأولى، ولا يوجد بيع آجل أو اختياري أو مستقبلي. كذلك لا يوجد بيع لسندات، رغم أن القوانين ذات العلاقة تسمح بإصدارها. ولا توجد أسهم أو سندات عربية أو أجنبية مدرجة في السوق المالي الفلسطين. ولا توجد شركات فلسطينية مدرجة في السوق الخارجية، وقد تم إدراج 24 شركة مساهمة عامة وبلغت القيمة السوقية لها حوالي 600 مليون دولار كما هي في 2001/4/31، وهناك 7 شركات مساهمة خاصة تعمل برأسمال قدره حوالي 15 مليون دولار تعمل كوسيط مالي في السوق (سوق فلسطين المالية، 2001) ولحد الآن لا يوجد قانون خاص ينظم عمل السوق المالية، رغم وجود العديد من مشاريع القوانين التي تجري مناقشتها بهذا الخصوص. ويعد ذلك ضروري لكي يتمكن السوق من لعب دور أكثر فعالية في السوق المالي الفلسطيني.

جانب العرض في التمويل:

يمكن حصر وتتبع جانب العرض لتمويل وإدارة المشاريع في القطاع الخاص في فلسطين بعدة مصادر، ويمكن تصنيف هذه المصادر في خمسة مجموعات كما هو موضح في الجدول رقم (1) حيث تم ترتيب هذه المصادر من حيث أهميتها وقيمتها في تمويل القطاع الخاص وفقاً لقيمة التمويل والقروض الممنوحة حسب بيانات سنة 2000. وتتعلق المجموعة الأولى بالمصدر الداخلي والمتمثل في رأس المال المدفوع والمكتسب. ويتعلق المصدر الثاني في التمويل قصير الأجل الذي يقدم من قبل الموردين والمعروف بتمويل الائتمان. أما المجموعة الثالثة فهي التي تعرف بالتمويل الرسمي والذي يقدم القروض طويلة وقصيرة الأجل من خلال النظام المصرفي، والذي يخضع لإشراف البنك المركزي أو سلطة النقد، ويشمل التمويل الرسمي كل من البنوك التجارية الفلسطينية، والبنوك التجارية العربية، والبنوك التجارية الأجنبية، والبنوك الإسلامية، والبنوك المتخصصة والتنموية، والبرامج الخاصة التي تنفذ من قبل البنوك التجارية.

أما المجموعة الرابعة فتتعلق بالتمويل غير الرسمي والذي يشمل كل من المنظمات التطوعية الأجنبية والوطنية، وصيارفة العملات والتمويل من خلال العضوية في

الجمعيات الدوارة. وتخص المجموعة الخامسة مصادر أخرى ممكن لها أن تتوفر لتمويل القطاع الخاص الفلسطيني لكنها لم تستخدم لأسباب مختلفة، وتشمل كل من التوجه لصناديق التنمية العربية والإقليمية، وإمكانية إصدار سندات وجذب استثمارات خارجية للاستثمار المباشر، أو من خلال السوق المالية. وسنعمل على مناقشة مصادر التمويل المتاحة في الاقتصاد الفلسطيني في الجزء التالي من هذه الدراسة.

جدول رقم (1)

مصادر تمويل القطاع الخاص المتاحة في فلسطين

مرتبة حسب قيمتها ونسبتها من إجمالي الأصول

مصادر التمويل الداخلية والخارجية	الرتبة
أولاً: رأس المال المدفوع والمكتسب	1
ثانياً: الائتمان المقدم من المزودين	2
ثالثاً: مصادر التمويل الرسمي	
البنوك العربية التجارية	3
البنوك الفلسطينية التجارية	4
البنوك المتخصصة والتنموية	5
البنوك الفلسطينية الإسلامية	6
البنوك الأجنبية التجارية	7
البرامج الخاصة	8
مؤسسات إقراض أجنبية غير هادفة للربح	9
برامج الأنروا	10
مؤسسات إقراض وطنية غير هادفة للربح	11
رابعاً: التمويل غير الرسمي وقطاع الصرافين	12
خامساً: مصادر أخرى لم تستخدم	
صناديق التنمية العربية	لم يستخدم
إصدار سندات	لم يستخدم
استثمارات أجنبية مباشرة	لم يستخدم
التدفق النقدي لمحافظ السوق المالي	لم يستخدم

المصدر: تجميع المؤلف بناء على نتائج الدراسة

ما زال التمويل الداخلي يشكل المصدر الأول في تمويل أنشطة قطاع الأعمال، ويشمل التمويل الداخلي كل من رأس المال المدفوع، ورأس المال المكتسب بما في ذلك الاحتياطات الإجبارية والاختيارية والأرباح غير الموزعة وعلاوة الإصدار، أو ما يعرف بحق الملكية. ونتيجة لوجود قانون ينص على ضرورة خصم احتياطيات إجبارية للشركات المساهمة الفلسطينية، فإننا نجد أن رأس المال المكتسب والمتراكم يزيد في حالات كثيرة عن قيمة رأس المال المدفوع، وإن تحليل الميزانيات المنشورة للشركات الفلسطينية توضح هذا الأمر كما بينته دراسات عدة، بما في ذلك هذه الدراسة. حيث ما زال المصدر الداخلي يشكل في المتوسط من 80% إلى 90% من مجموع الأصول. وهذا ينطبق على معظم القطاعات الاقتصادية، وهناك استثناء بالنسبة لقطاع الإسكان لغرض البيع والذي يستخدم طرق أخرى للتمويل، وكذلك بعض منشآت الخدمات والتي تتمتع بنسبة عالية من الائتمان مقارنة بإجمالي الأصول. ويمثل الائتمان الممنوح من الموردين المصدر الثاني من التمويل لمعظم المنشآت التجارية والصناعية والزراعية حيث تحصل هذه المنشآت على متطلباتها من بضاعة ومواد خام ومواد زراعية بفترة ائتمان تتراوح ما بين شهر وثلاثة شهور. ومن تحليل ميزانيات معظم المنشآت التجارية والصناعية والزراعية نجد أن هذا المصدر يمول ما بين 20 إلى 50% من الأصول المتداولة، وتصل نسبته في المتوسط إلى 10% من مجموع الأصول، وهي بصورة عامة تشكل نصف حجم المديونية.

وترى دراسة صبري (Sabri, 1999) أن 77% من مبيعات المنتجات الصناعية تعطي لفترة ائتمان مدتها شهران بينما 7% من المبيعات تعطي لفترة ثلاثة شهور، والباقي تباع نقداً. وتزداد فترة الائتمان والتي تتراوح بين شهرين وثلاثة شهور في حالة بيع المواد الخام، أو بعض البضائع والصناعات. وكذلك فإن هناك نسبة مهمة من الواردات الخارجية تتم بمصاحبة فترة ائتمان تصل إلى ثلاثة شهور بعد استلام البوالص من البنك. ويساعد زيادة فترة الائتمان على تخفيف تكلفة القروض، لكنه قد يتطلب تمويل خارجي إضافي للطرف الآخر الذي يقدم هذا الائتمان.

يعد التمويل الرسمي المصدر الثالث من مصادر تمويل القطاع الخاص في فلسطين. وقد بدء التمويل الرسمي المتمثل في القروض الممنوحة من البنوك التجارية في فلسطين وفي التسهيلات الائتمانية المقدمة وتغطية الحسابات المدينة، وفي تغطية خصم الأوراق التجارية منذ حوالي ست سنوات. وقد بلغ مجموع القروض الممنوحة والصادرة للقطاع الخاص حتى 2001/4/13 حوالي 1346 مليون دولار، ومعظم هذه القروض هي تسهيلات مالية تقل فترتها عن ستة شهور، في حين تقتصر القروض على نسبة 38% ومعظمها قروض قصيرة الأجل لا تزيد عن سنة مالية. ويلقى التمويل قصير الأجل والتسهيلات الخاصة بالسحب على المكشوف ترحيبًا من النظام البنكي نظرًا لانخفاض درجة المخاطر وسرعة استرداد الأصل، في حين تبدو أن المشكلة في توفير التمويل متوسط وطويل الأجل، وهو ما يعاني منه نظام التمويل الفلسطينى.

وقدمت هذه القروض من خلال 122 فرع منتشرة في مناطق السلطة الفلسطينية، وبلغ مجموع أصولها 4.5 بليون دولار، في حين بلغ مجموع ودائعها حوالي 3.4 بليون دولار، وبلغ قيمة رأسمالها 250 مليون دولار، والذي يظهر الميزانية العمومية المجمعة للبنوك العاملة في فلسطين كما هي في 2001/5/31.

ويظهر ذلك أن نسبة القروض للودائع هي حوالي 37%، وهي ما زالت أقل من الحد الأدنى الذي تم تحديده للبنوك وهي نسبة 40%. وهذا يوضح إمكانية وتوفر الأموال لتمويل الأنشطة الاستثمارية في حالة توفر الظروف والمشاريع المناسبة.

أما بالنسبة للبنوك المتخصصة فما زالت مساهمتها محدودة جدًا، نتيجة لانخفاض قيمة رأسمالها وعدم إمكانية تجميع ودائع. بناء عليه فقد اقتصرت قروضها واستثماراتها على معظم رأسمالها المصرفية الفلسطينية، ويبلغ رأسمالها 30 مليون دولار، وهناك برامج خاصة متعددة يتم تنفيذها من خلال البنوك التجارية الفلسطينية ويتم تمويلها من قبل مؤسسات تمويل أجنبية، وتشمل هذه البرامج كل من المنحة الفرنسية والبرنامج الألماني وبرنامج الأنروا، وتصل موازنة هذه البرامج لحوالي ثلاثون مليون دولار. وهناك العديد من المؤسسات التطوعية الوطنية والأجنبية والتي تتخذ شكل المنشآت غير الهادفة للربح.

والتي تقدم قروض يمكن تصنيفها تحت عنوان التمويل غير الرسمي، لكن جزء منه يتم من خلال البنوك التجارية. ويشمل التمويل غير الرسمي كل من تمويل الجمعيات الدوارة وتمويل الأصدقاء والأقارب وتمويل مؤسسات مالية لا تخضع لسلطة البنك المركزي أو من يقوم مقامه. ومن الناحية العملية يفيد التمويل غير الرسمـي فـي الإقراض للاستخـدام الشخصي أو في حالة المشاريع الصغيرة. وتزداد أهميته في الدور الذي يلعبه قطاع الصرافة في منح القروض. وفي الثمانينيات لعب القطاع المصرفي دورًا مهمًا في تمويل القطاع الخاص، وكان يحصل على الودائع بصورة غير رسمية ويمنـح القروض (Pasch, 1992) ووصلت الفوائد التي كان يتقاضها إلى 40%، ولكن فترة القروض كانت معظمها قصيرة الأجل، ولا تزيد عن أربعة شهور، وهي كانت تهدف لسد نقص السيولة للتجار أو لقطاع الخدمات (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 1987).

المشاكل الخاصة بجانب العرض :

بناء على المقابلات التي أجريت مع مسئولي المؤسسات المالية وبناء على تحليل الاستبانة التي جمعت لهذا الغرض، فإنه يمكن تحديد المشاكل التي يواجهها هذا القطاع في طريقة تنفيذ عملية التمويل كما هي واردة في الجدول رقم (2) ويعرض الجدول المشاكل التي تواجه قطاع العرض في سوق القروض. حيث يتضح أن المشكلة الأولى والثانية التي حصلت على أعلى ترتيب من حيث أهميتها، هي تلك التي تتعلق بموضوع الضمانات وصعوبة تحصيلها، في حالة عدم الإيفاء بالدفع عند تاريخ الاستحقاق. وكذلك ترى البنوك أن من المشاكل الرئيسة هو عدم توفر مشاريع مربحة وارتفاع سعر الفائدة مقارنة بالعائد المتوقع على الاستثمار مما يشكل عقبة حقيقية في إمكانية إعطاء قروض أكثر في السوق الفلسطينية رغم توافر الإمكانات لذلك. في حين كانت المشاكل الأخرى المتعلقة ببيروقراطية البنك أو تأخر إجراءات اتخاذ القرار بمنح القرض أقل أهمية من غيرها من وجهة نظر النظام المصرفي.

جدول رقم (2)

المشاكل التي تواجه قطاع العرض في سوق القروض

مشاكل منح القروض	الرتبة حسب أهميتها
صعوبة تحصيل الضمانة عند عدم الوفاء بالقروض	1
عدم القدرة على تقديم ضمانات مناسبة من قبل المقترضين	2
ارتفاع سعر فائدة القروض مقارنة بالعائد على الاستثمار المتوقع	3
عدم وجود مشاريع مربحة أو مناسبة	4
تأخر إعطاء القرار النهائي بمنح القروض من قبل إدارات البنوك	5
عدم توفر المال المطلوب لمنح كل طلبات القروض	6
بيروقراطية المؤسسة المقرضة	7
القيود الشديدة المفروضة على منح القروض	8

المصدر : بناء على نتائج الدراسة

وبالنسبة للمشاكل الأخرى، فقد أضاف العديد من مديري ومسئولي المؤسسات المالية مشاكل أخرى، تراوحت بين ارتفاع عدد وقيمة القروض المتعثرة، وعدم وجود محاكم متخصصة وعدم تنفيذ الأحكام الصادرة عن المحاكم فيما يتعلق بالمعاملات المالية، ووجود سياسة ضريبية غير ملائمة خاصة بالنسبة للضريبة المضافة. وهناك من المسئولين من يعتقد بوجود نقص في خبرة موظفي الائتمان في البنوك، وقصر تجربة البنوك الفلسطينية في هذا المجال. وأنحى الآخرون على عدم وجود وعي لدى العملاء بمفهوم القرض وضرورة سداده في مواعيده، وبأن القروض هي أموال ودائع تخص عملاء آخرين للبنك.

وفي هذا المجال هناك مشكلتين أساسيتين، هما زيادة القروض المتعثرة، والتركيز على القروض قصيرة الأجل من قبل النظام المصرفي، فعند النظر إلى ميزانيات البنوك التجارية والتنموية، نجد زيادة مشكلة القروض المتعثرة، وبالتالي ارتفاع نسبة وقيمة مخصصات القروض المعدومة والمتعثرة، وقد وصلت قيمتها لسنة 2000 إلى حوالي 12 مليون دولار، ولعبت دور أساسي في تخفيض الأرباح لمعظم البنوك، أو كانت السبب الرئيس في تحقيق خسارة لبنوك أخرى (الحسابات الختامية للبنوك العاملة في فلسطين

لسنة 2000)، وقد تراوحت نسبة مخصصات القروض من 12% إلى أكثر من 100% من قيمة صافي الربح، وعملت على زيادة الخسارة التي تحققت في باقي البنوك الأخرى كما هو موضح في الجدول رقم (3). وهناك من يعتقد أن المشكلة أعمق وأن نسبة مخصص التسهيلات هي أقل من حقيقتها في معظم البنوك، وستزداد المشكلة حدة عند إعداد الحسابات الختامية لسنة 2001.

جدول رقم (3)

ملخص وضع مخصصات القروض في البنوك العاملة في فلسطين (1999 – 2000)

وضع المخصصات	عدد البنوك
نسبتها أقل من 15% من صافي الربح المحقق	1
نسبتها بين 15% و 50% من صافي الربح المحقق	1
نسبتها بين 51% و 100% من صافي الربح المحقق	6
نسبتها أكثر من 100% من صافي الربح المحقق	4
عملت على زيادة الخسارة المحققة	6

المصدر : الحسابات الختامية للبنوك لسنة 2000 أو سنة 1999

أما القضية الأخرى فهي المتعلقة بكون معظم القروض هي تسهيلات ائتمانية لا تزيد عن ستة شهور، والتي تصل إلى 62% من مجموع القروض، في حين لا تتجاوز قيمة القروض حتى ثلاث سنوات عن 30% من مجموع القروض، ورغم أن كل البنوك تعلن أنها لا تضع قيود على فترة القرض، إلا أن تحليل البيانات الخاصة بذلك، يشير أن البنوك التجارية تعمل ضمن سقف ثلاث سنوات، وفي حالات خاصة جدًا تزيد عن ذلك.

جانب الطلب في التمويل :

يأتي الطلب على التمويل من قطاعات مختلفة متعددة ممثلة في القطاع العام وقطاع الأعمال الخاص ومن الحاجة للاستخدام الشخصي. ولكن الطلب من قطاع الأعمال الخاص هو المستخدم الأول للأموال التي تتوفر في المؤسسات المالية. فعلى سبيل المثال، كانت نسبة التمويل المقدمة من البنوك التجارية للقطاع الخاص حوالي 70% من مجمل قروضها وتسهيلاتها الائتمانية، أما بالنسبة لتمويل الحاجات الشخصية فهي محدودة من

خلال التمويل الرسمي. وتواجه عملية الطلب على الأموال من قطاعات الاقتصاد الفلسطيني المختلفة. بحيث يشمل ذلك نصيب كل قطاع من التمويل في الفترة الحالية، ومشاكله، والتي سيتم تفصيلها على النحو التالي:

طلب القطاع التجاري :

يمثل الطلب من القطاع التجاري حصة الأسد في مجال السوق الائتماني الفلسطيني، حيث شكل ما يزيد عن ربع التسهيلات الممنوحة والقروض، ويبدو أن هذا القطاع لا يواجه مشاكل في الحصول على التمويل، نظرًا لأن حاجته تقتصر على التمويل قصير الأجل، وذلك لتمويل وتعزيز رأس المال العامل لديه، وحاجته لتمويل أصول ثابتة قليلة جدًا. ويحتاج القطاع التجاري لتغطية رأس المال العامل وفترة الائتمان التي يمنحها لعملائه، وقد حصل على قروض لهذه الغاية وصلت إلى 247 مليون دولار، شكلت حوالي 18% من مجموع القروض الممنوحة من النظام المصرفي.

طلب القطاع الصناعي:

شهد القطاع الصناعي في فلسطين تقدم ملحوظ منذ قدوم السلطة الفلسطينية، وحتى بداية انتفاضة الأقصى. ورغم هذا التقدم النسبي إلا أنه لم يشهد نقلة نوعية حسب ما كان متوقعاً، رغم قوانين تشجيع الاستثمار التي صدرت، والتي أعفت كل من الأصول المشتراه وقطع الغيار، وتجديد آلات وتوسيع المشاريع الصناعية من جميع الضرائب والجمارك (وزارة التجارة، 1998). وكان يمكن للقطاع الصناعي الفلسطيني أن يشهد تقدمًا في العديد من الصناعات التي يوجد بها مزايا تنافسية إلا أن ذلك لم يحدث. كما أن زخم تأسيس منشآت صناعية قد توقف حتى قبل اندلاع انتفاضة الأقصى. وهناك من يعتقد أن سبب ذلك يعود إلى ضعف التمويل الخارجي. حيث لم يحصل القطاع الصناعي على أكثر من 115 مليون دولار وبنصيب يقدر بحوالي 8% من مجموع القروض كما هو في 2001/5/31 (سلطة النقد الفلسطينية، 2001). علما بأن تكلفة الإنتاج في القطاع الصناعي الفلسطيني بلغت حوالي 1614 مليون دولار، وإجمالي القيمة المضافة وصلت إلى حوالي 787 مليون دولار في سنة 1999 (الإحصاء الفلسطيني – الصناعة، 2000).

ويتمتع القطاع الصناعي بخصائص تؤهله أن يكون المستفيد الأول من التمويل الرسمي، كما هو موضح في الجدول رقم 4.

جدول رقم 4

الخصائص المالية للقطاع الصناعي في فلسطين

	حجم كبير	حجم صغير
الطاقة العاملة	%59	%61
العائد على الاستثمار	%33	%34
هامش الربح	%27	%15
معدل دوران المخزون	8.6	11.6
نسبة المديونية	%20	%10

Sources : Sabri b, 1998 and Sabri b, 1999.

فالقطاع الصناعي بصورة عامة يحقق عائد على الاستثمار يصل إلى 33%، وهامش ربح يتراوح بين 15% و 27%، وما زالت نسبة المديونية متدنية ولا تزيد عن 20% من مجموع الأصول. وهناك طاقة عاطلة، مما يعني إمكانية رفعها في حالة توافر التمويل المطلوب لرأس المال العامل. وهناك جزء كبير من الصناعة يبدأ أعماله باستخدام آلات مستخدمة أو مجددة، وذلك لتجنب الاقتراض أو بسبب نقص الأموال المطلوبة، علمًا أن ذلك ينعكس سلبًا على القدرة على المنافسة وارتفاع تكلفة التشغيل وعلى جودة المنتجات.

طلب القطاع الزراعي :

اعتبر القطاع الزراعي في فلسطين من أهم القطاعات الاقتصادية من حيث مدى مساهمته في الناتج المحلي، ومن حيث عدد العاملين اللذين يقوم بتشغيلهم، ومن حيث أهميته في مجال التصدير، ولكن تراجعت أهميته في السنوات العشر الأخيرة، نتيجة لمعوقات الاحتلال، والقيود الشديدة على المعابر ومنع تصدير فائض الانتاج الزراعي من الحمضيات والبندورة والعنب، علاوة على انعدام التمويل الخارجي حيث نجد أن نصيبه من التمويل من القطاع المصرفي لم يزد عن 14 مليون دولار في سنة 2000، وهي نسبة تقل عن 1% من مجموع القروض.

طلب منشآت الخدمات :

يعد قطاع الخدمات، القطاع الأول ضمن القطاعات الفلسطينية من حيث مساهمته في الناتج المحلي، ويتقدم على باقي القطاعات الاقتصادية. وقد بلغ نصيبه من القروض حوالي 263 مليون دولار، موزعة على قطاعات مختلفة من الخدمات مثل قطاع النقل وقطاع السياحة والخدمات المالية والمرافق العامة وغيرها. وتمثل مجموع قطاعات الخدمات حوالي 20% من مجموع القروض الممنوحة من القطاع المصرفي الفلسطيني، حيث يأتي في المرتبة الثانية بعد القطاع التجاري من حيث نسبة القروض.

الطلب من قطاع الإسكان :

يعد الطلب على القروض من قبل قطاع الاسكان هو من أعقد الأمور نظرًا لأنه يبحث عن قروض طويلة الأجل تتناسب مع متوسط دخل العائلة الفلسطينية، لتتمكن من تمويل بناء أو شراء بيت لها. وما زالت البنوك التجارية تحجم عن خوض غمار تمويل قطاع الإسكان لتمويل بناء بيوت سكنية. ويقتصر دور البنوك على تمويل شركات مساهمة عامة أو خاصة في بناء شقق سكنية لغرض البيع، أو لغرض الإيجار التجاري، وبلغ نصيب قطاع الإسكان من القروض التجارية حوالي 133 مليون دولار فقط، تشكل حوالي 10% من مجموع القروض. وقد خصص منها لغرض البناء 52 مليون دولار أي بنسبة 4% من مجموع القروض، في حين خصص الباقي لشراء أراضي أو تمويل مقاولات عامة (سلطة النقد الفلسطينية، 2001).

نوع وشروط القروض المطلوبة :

أوضحت نتائج الدراسة أن أغلبية القطاع الخاص يرى أنه بحاجة إلى تمويل خارجي يصل إلى 50% من قيمة رأس المال، في مجمل القطاع الخاص الفلسطيني. وهذا يوضح استعداد القطاع الخاص للتوجه والاعتماد على مصادر التمويل الخارجية. حيث أوضح 53% من عينة القطاع الخاص المشاركة في الدراسة أنه يفضل أن يعمل ضمن مديونية تصل إلى 50%، في حين يرى 28% من العينة أن يعمل بنسبة مديونية لرأس المال تتراوح ما بين 75% إلى 150%، كما هو موضح في الجدول رقم 5.

الجدول رقم 5

نسبة المديونية لرأس المال المقبولة لدى القطاع الخاص الفلسطيني

نسبة القروض لرأس المال	نسبة المجيبين
%25	%17
%50	%55
%75	%10
%100	%10
%150	%8
المجموع	%100

المصدر : بناء على تحليل إستبانة الدراسة

وبالنسبة لسعر الفائدة المقبولة من قبل القطاع الخاص الفلسطيني والذي على استعداد لدفعها للحصول على قروض لتمويل استثماراته، فقد أبدت الأغلبية والتي وصلت إلى 61% من العينة المشاركة في الدراسة من القطاع الخاص أنهم مستعدون لدفع فائدة بحد أقصى 7% في حالة حصولهم على قروض كما هو معروض في الجدول رقم 6.

الجدول رقم 6

نسبة الفائدة المقبولة لدى القطاع الخاص الفلسطيني

سعر الفائدة والعمولة $	نسبة المقترضين
7% وأقل	%61
%8	%28
%9	%11
%10	صفر
%11	صفر

المصدر : بناء على تحليل إستبانة الدراسة

ورغم أن هذه النسبة منخفضة وغير متوفرة في السوق المالي طوال الفترات السابقة، إلا أنها ربما أصبحت متوفرة الآن طالما سعر الفائدة عند مستوياته الدنيا كما هو الوضع الحالي (تشرين أول، 2001). في حين أبدى 28% من المشاركين من القطاع الخاص استعداده لدفع فائدة تصل إلى 8%، وهناك 11% من المشاركين الذين يقبلون بفائدة 9%، ولكن لا يوجد ما يقبل بفائدة تزيد عن ذلك بالنسبة لسعر قرض الدولار.

أما بالنسبة لفترة القرض المطلوبة فقد أوضحت أغلبية المشاركين في الدراسة من القطاع الخاص رغبتها في الحصول على قروض تزيد عن خمس سنوات، وهناك 40% من القطاع الخاص يرغب في الحصول على قروض تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات. ويبين ذلك أن المشكلة لا تكمن في الحصول على قروض قصيرة الأجل من قبل القطاع الخاص، وإنما تتركز على القروض المتوسطة والطويلة الأجل، حيث أن 6% من المشاركين فقط يرغبون في الحصول على قرض قصير الأجل كما هو موضح في الجدول رقم 7.

الجدول رقم 7

فترات القروض المرغوبة لدى القطاع الخاص الفلسطيني

الفترة	النسبة
أقل من سنة	%6
سنة إلى سنتين	%12
من 3 – 5 سنوات	%40
خمسة سنوات وأكثر	%52

المصدر : بناء على تحليل إستبانة الدراسة

مشاكل جانب الطلب:

يشكو جانب الطلب من القطاع الخاص بالدرجة الأولى من صعوبة تقديم ضمان مقبول من قبل البنك عند الحصول على القرض، علاوة على شكواه من تأخر فترة دراسة الطلب وإعطاء القرار النهائي، التي قد تأتي متأخرة بعد فوات فرصة العمل المطلوبة. ومن المشاكل التي أعطيت أهمية كبيرة، رفض البنك وعدم تعاونه في إعادة جدولة الديون إذا ما دعت الحاجة لذلك. في حين لا يجد القطاع الخاص مشكلة في توافر فرص استثمار تعطي عائد يغطي تكلفة رأس المال، حيث تم اعتبارها الأقل أهمية من وجهة نظرهم، كما هو واضح في الجدول رقم 8، والذي يعرض المشاكل التي يشكو منها القطاع الخاص

عند حصوله على القروض مرتبة حسب أهميتها وفقًا لوجهة نظر القطاع الخاص بناء على عينة الدراسة.

الجدول رقم 8

مشاكل القطاع الخاص في الحصول على القروض مرتبة حسب أهميتها

مشاكل الحصول على القروض	الرتبة حسب أهميتها
عدم القدرة على تقديم ضمانات مقبولة من قبل المقرض	1
تأخر إعطاء القرار النهائي بمنح القرض وإجراءاته	2
عدم مرونة البنوك في جدولة القروض عند الحاجة	3
قصر فترة القرض	4
ارتفاع نسبة الفائدة والرسوم والعمولة	5
بيروقراطية من المؤسسة المقرضة	6
القيود الشديد المفروضة على منح القروض	7
شروط منح القروض غير واقعية	8
قصر فترة السماح الممنوحة	9
عدم وجود فرص استثمارية تعطي عائد أعلى من تكلفة القرض	10

المصدر : بناء على تحليل إستبانة الدراسة

علمًا أن القطاع المالي قد أعتبر أن هناك مشكلة في توفر فرص الاستثمار القادرة على تحقيق كل من تكلفة رأس المال والعائد على أصحابها معًا. ويظهر ذلك اختلاف وجهة نظر الطرفين للأمور المتعلقة بالقروض. وهناك مشكلة قصر فترة القروض الممنوحة والتي كانت من أهم المشاكل التي يعاني منها القطاع الخاص.

الخاتمـــة :

لقد تطور القطاع المالي في فلسطين بصورة جوهرية من حيث زيادة البنوك العاملة وزيادة حجم الودائع إلى أكثر من ثلاثة بلايين دولار، وزيادة حجم التأمين، وتنظيم مهنة الصرافة، وتأسيس سوق مالي يضم 24 شركة مساهمة عامة. ورغم ذلك فإن هناك تشوهات في الجانب التمويلي. فكل من جانبي العرض والطلب يشكو من الجانب الآخر. فمصادر التمويل المتاحة تعلن استعدادها للتمويل حيث تتوافر المصادر والإمكانيات. ولكن تعتبر المشكلة في عدم توافر مشاريع مؤهلة للتمويل أو مقترضون ملتزمون. وفي الجانب

الآخر نجد أن مصادر الطلب تشكو من عدم توافر مصادر التمويل بالشروط المناسبة والميسرة. ويلاحظ غياب القروض طويلة الأجل، أو الإمكانيات بتوفيرها دون وجود بنوك تنموية متخصصة برأس مال لا يقل عن مائة مليون دولار.

بصورة عامة يمكن تسجيل النتائج التالية التي تصف سوق المال الفلسطيني، والخصائص العامة للقطاع المالي المتعلقة بموضوع القروض.

أولاً: ضعف استقطاب استثمارات أجنبية، حيث كانت معظم المشاريع المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية مشاريع إسكان، ومشروعات صناعية وسياحية وخدمات مالية صغيرة الحجم وبرأس مال لا يتعدى بالمتوسط مليون دولار، ولا تزيد عن عشرات الملايين في مجموعها (التقرير الاقتصادي العربي، 1998). ولا تتضمن هذه الاستثمارات مزايا تكنولوجية أو نقل معرفة فنية، أو علامات تجارية لصناعات معروفة لتسهيل عملية تسويق الصادرات، وهي مشاريع لمستثمرين أجانب من أصل فلسطيني أو فلسيطنيين مقيمين في الشتات، وباستثناء بعض مشاريع الإسكان فإن مساهمة الاستثمار الأجنبي تعد مساهمة صغيرة مقارنة بالاستثمار الخاص المحلي، أو بحجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي شهدتها الدولة النامية في العقد الماضي. فعلى سبيل المثال زاد تدفق الاستثمارات الأجنبية من الدول المتطورة إلى النامية من 18 بليون دولار في الثمانينات إلى 100 بليون دولار في سنة 1995 (IFC, 1997) وزاد الاستثمار الأجنبي في الأسواق المالية للدول النامية من 4 بليون في سنة 1990 إلى 49 بليون في سنة 1996 (IMF, 2000). وبلغ عدد الشركات القابضة والمتعددة في الدولة النامية إلى 60000 شركة لها ارتباطات منتشرة مع نصف مليون شركة محلية. (UNCTAD, 1999)، وهو ما لم تشهد منه مناطق السلطة الفلسطينية شيء.

ثانيًا: لم تستخدم أية من منشآت القطاع الخاص في فلسطين إمكانية إصدار سندات وطرحها على الجمهور العام. رغم أن قانون الشركات الساري المفعول في الضفة الغربية يوفر هذه الإمكانية للشركات المساهمة العامة، حسب ما جاء في

الفصل السادس من قانون الشركات رقم 12 لسنة 1964، حيث أوضحت (المواد 86 – 103) حق الشركة العامة الاقتراض من خلال إصدار السندات عن طريق الدعوة للاكتتاب العام.

ثالثًا: ضعف الدور الذي تلعبه شركات التأمين في قطاع التمويل من خلال الاستثمار في السوق المالي الفلسطيني. حيث يقتصر نشاطها بالدرجة الأولى على التأمين، وبالنظر إلى استثماراتها المباشرة واستثمارها في الأوراق المالية الفلسطينية، نجدها في حدود 10% كما جاء في ميزانيات معظم هذه الشركات، وبعض هذه الاستثمارات في عقارات أو مساهمات في رأس مال منشآت مالية أخرى.

رابعًا: ضعف دور الصيارفة والتمويل غير الرسمي مقارنة بالدول النامية في هذا المجال. ويمنع قانون تنظيم مهنة الصرافة في فلسطين (قرار تنظيم المهنة لسنة 1997) بقيام منشآت الصرافة بفئاتها المختلفة بالحصول على الودائع ومنح القروض. ومن الناحية العملية فإن العديد من منشآت الصرافة تقوم بهذه المهنة، ويرى بعض الاقتصاديين أن التغاضي عن هذه الأنشطة لن يضير الاقتصاد. طالما أن كل من المقترض والمقرض يتحمل المسئولية المترتبة على التعاملات بين الطرفين.

خامسًا: فشل النظام الاقتصادي في استقطاب مستثمرين من الخارج للمضاربة في السوق المالي الفلسطيني، فقد بقيت نشاطاته مقتصرة على مضاربين محليين، وهذا يعنى أنه لم يقم بوظيفته باستقطاب أموال من الخارج.

سابعًا: إن معظم القروض والتسهيلات الائتمانية هي قصيرة الأجل، وهي سنة أو أقل، حيث تصل إلى 92%، من حيث قيمتها المالية، وتقل القروض طويلة الأجل عن 1% تصل مثل تلك المقدمة من شركة الرهن العقاري من مجموع القروض الممنوحة لسنة 2000، وهناك القرض الخاص بشركة كهرباء غزة ولمدة 12 سنة وقيمتها تسعون مليون دولار.

ثامنًا: بسبب توفر الأموال في معظم البنوك التجارية وعدم وصولها لنسبة الحد الأدنى المطلوبة والمحددة من قبل سلطة النقد الفلسطينية، وعدم وجود فرص استثمار مأمونة ومضمونة من وجهة نظر القطاع البنكي، نجد أن البنوك تتنافس على عدد قليل من الزبائن ممن تعتقد أنهم يشكلون أقل مخاطرة، مثل مؤسسات الخدمات والشركات الحاصلة على الاحتكارات وهي بهذا تنافس القطاع الخاص الفلسطيني على سوق الائتمان المحلي.

تاسعًا: يعمل قطاع الإسكان على استخدام تجربة جديدة من التمويل الخلاق والتي تقوم على أساس استخدام ما يعرف بشركة المقاصة والحصول على أقساط محصلة مقدماً لتمويل معظم رأس المال العامل.

عاشرًا: أظهرت الدراسة أن كل من مديري البنوك والعملاء على حد سواء يرون وجود نقص في خبرة العاملين في فحص طلبات القروض، ورسم السياسات الائتمانية، وكذلك يرون أن خبرة العديد من البنوك الوطنية الفلسطينية في المجال المصرفي ما زالت محدودة.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية

1- اتحاد الغرف التجارية. ***التقرير الاقتصادي العربي 1998***. الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة، 1998.

2- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. ***مسح المالية والتأمين لسنة 1999***. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. رام الله- فلسطينن، 2000.

3- حامد، أسامة وسامية البطمة وفوزي ارشيد.***التمويل غير الرسمي ومؤسسات الإقراض غير الربحية في الضفة الغربية وقطاع غزة***. رام الله- فلسطين،1998.

4- الحسابات الختامية لكافة البنوك العاملة في مناطق السلطة الفلسطينية لسنة 2000.

5- الحسابات الختامية للشركات المدرجة في السوق المالي في نابلس لسنة 2000.

6- دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية. ***المسح الصناعي لسنة 1999***. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رام الله، فلسطين،2000.

7- السلطة الوطنية الفلسطينية. ***مشروع قانون الموازنة العامة للسنة المالية***.المجلس التشريعي الفلسطينى، 2001.

8- السلطة الوطنية الفلسطينية. ***قرار تنظيم مهنة الصراف في فلسطين قرار وزاري رقم 4،2،1*** غزة، فلسطين، 2000.

9- السلطة الوطنية الفلسطينية. وزارة الاقتصاد والتجارة. ***قانون تشجيع الاستمار لسنة 1998***. وزارة التجارة والاقتصاد، فلسطين، 1998.

10- سلطة النقد الفلسطينية. ***النشرة الإحصائية***. دائرة الأبحاث، ع 36، تموز2001.

11- صبري، نضال رشيد. ***القطاع المالي في فلسطين ومتطلبات إصدار النقد***، ورقة عمل غير منشورة مقدمة لمؤتمر النقد الفلسطيني. القاهرة، 1999.

12- صبري، نضال رشيد. ***القطاع العام ضمن الاقتصاد الفلسطيني***. مؤسسة مواطن رام الله،2001

13-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. ***القطاع المالي الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي***، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 1987.

14- هلال، جميل وآخ. ***مؤسسات الدعم الاجتماعي في الضفة الغربية وقطاع غزة***. رام الله، 1997.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- equacy and the information content of term loans and line of credit **Banking & Finance** (25) 2:431-444.

2- **World Development** (23) 4:651-661.

3- Bonin, John P. and Yiping Huang 2001. Dealing with the bad loans of the Chinese Banks **Journal of Asian Economics** (12)2:197-214.

4- -informal sector interaction in rural credit **Journal of Development Economics** (56) 2:265-280.

5- Chau credit, bribing and the informal credit market in agriculture. A theoretical **Journal of Development Economics** (51) 2: 431-447.

6- Datta, sudip and Mai E. Iskander- partial acquisitions, total firm valuation and the effect of financing metjod **Journal of Banking & Finance** (19) 1:97-115.

7- Fase M.M.G., The demand for commercial bank loans and the lending rate, **European Economic Review** (39) 1 (1995) 99-115.

8- Ferri Giovanni, Liu Li- agency assessments in less developed countries: Impac of the proposed Basil guidelines, **Jornal of Banking and Finance** (25) 1:115-148.

9- Fukuda, Shin- nts of long-term loans: a theory and empirical evidence in Japan **Multinational Financial Management** (8) 2:113-135.

10- **World Development** 20,859-872.

11- Hitiris T., Posnett J., The determinants and effects of health expenditure in developed countries, **Journal of Health Economics** (11)2 (1992) 171-181.

12- IFC 1997, **Foreign Direct Investments** (International Finance Corporation, Washington, D.C.).

13- IFC 1997 **Foreign Direct Investment** (IFC, Washington, D.C.).

14- IMF 1998. IMF International Financial Statistics 1998 (IMF, Washington D.C.).

15- IMF, 2000. **International Capital Markets: Development, Prospects and Key Policy Issues**, World Economic and Financial Survèys (Washington, D.C. September).

16- -out: The interaction of formal **Journal of Development Economics** (59) 2: 419-444.

17- Khadr, Ali (1999) Donor Assistance ed. **In Development under Adversity: The Palestinian Economy in Transition** (MAS and the World Bank).

18- Mas Lgnacio, Central Bank Independence: A Critical View from a Developing country Perspective, **World Development** (23) 10 (1995) 1639-1652.

19- Nagarajan, Geetha, Richard L.

Agricultural Economics (12) 2: 171-181.

20- Ostensson O., Valuing Environmental Preferences: Theory and Practice of the Contingent Valuation Method in the US, EU and Developing Countries, **Resources Policy** (27) 1 (2001) 57-59.

Analysis of Source for Financing the Palestinian Private sector

Dr. Nidal Rashid Sabri
Prof. of Finance & Accounting
Director of MBA Program College of Economics
Birzeit University

This study aims to identify the various aspects of supply and demand of financing the Palestinian private sector. The study explored the existing financial institutions as a supply side as well as the different economic sectors as the demand side. The study examined the financial statements of a sample of thirty Palestinian corporations, and interviewed the general managers of the majority of the Palestinian financial institutions. In addition, a special instrument was developed and used to collect information, regarding the problems which facing both sides of supply and demand of financing private sector as perceived by both managers.

The study revealed that, there are some positive aspects such as increasing number of commercial banks and insurance companies, increasing the value of deposits to 3.5 billion US $ in 2001, and establishing a stock market, which included 25 Palestinian public corporations. While, on the other hand, there are various problems facing both sides of supply and demand in financing the Palestinian private sector. Such as issue of offering the relevant collateral instruments to guarantee the great loans, the lack of direct or indirect foreign investments of the Palestinian economy. The main source of financing activities and operations of the private sectors is related to the internal source of funds including paid and earned capital (owner equity) which finance about 85 % of the total assets of private sector. While external source is very marginal, and limited to short term loans (less than one year), which formed more than 90 % of the total external financing, While the main demand for financing is related to loans cover periods from three to five years as indicted in this study. In addition, issuing bonds by Palestinian public corporations is not used yet, in spit of the fact that the present corporate law organizes such instrument of financing.

الأساليب الكمية ودورها في تطوير دخل دور النشر

د. وداد عبد الحسن سعد(*)

د. روضة مصطفى شبو (**)

ملخص:

إن قطـــاع النشر في لبنـــان هو أعرق القطاعات الاقتصادية اللبنانية، وأهمها، ونظراً لأهمية هذا القطاع وافتقار الأسس العلمية في العمليات الإنتاجية لصنع الكتاب، تم اختيار شركة الدار العربية للعلوم والطباعة والنشر والتوزيع، وهي إحدى الشركات الرائدة في لبنان والعالم العربي، لتطبيق عملية البرمجة الخطية ذات الارقام الصحيحة (Integer Linear Programming) على إنتاج الكتاب، والتي بواسطتها، نستطيع الحصول على خطة إنتاج مثلى، تهدف بشكل أساسي إلى زيادة عائد الشركة، ضمن المعطيات الموجودة، مع الحفاظ على الجودة والنوعية المطلوبة عالمياً.

وجاءت نتيجة الدراسة، التي اجريت على فترة سنة من الإنتاج، لتبين أن اعتماد هذه الطريقة المثلى يحقق للشركة فائضاً في العائد قدره 166.220$، أي ما نسبته 29,87 % من الفائض في الربح، بالمقارنة مع العائد الذي حققته طريقة الإنتاج المعتمدة حالياً في الشركة.

(*) أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال – الجامعة اللبنانية.

(**) أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال – الجامعة اللبنانية.

مقدمة:

النشر هو جعل الشيء معروضاً علانية، ويقصد به إصدار المواد المطبوعة من كتب ودوريات وخلافها. ويمكن القول، بأن النشر هو إعداد عمل المؤلف في أفضل صورة مناسبة، وتقديمه إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور. وما يعنينا في هذا المجال هو نشر الكتاب الذي هو أقدم وسائل النشر وأوسعها انتشاراً وأعمقها نفاذاً وأعظمها إحاطة واستيعاباً.

أما دار النشر، فهي المؤسسة التي تضطلع بمهمة إنتاج الكتاب أو سواه من وسائل الاعلام، ونشر المعرفة الأخرى. ونظرا لأهمية قطاع النشر في لبنان، وتعدد دور النشر الرائدة في هذا المجال، وجدنا من الأهمية بمكان، تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار على هذا القطاع، وذلك عن طريق اختيار إحدى دور النشر المهمة، وهي "الدار العربية للعلوم والطباعة والنشر والتوزيع"، لإجراء هذه الدراسة.

لقد تم تطبيق البرمجة الخطية، وهي إحدي الأساليب الكمية، على هذه الشركة بغية زيادة ربحها، وذلك ضمن المعطيات المتوفرة لدى الشركة، ومع مراعاة كل المواصفات والجودة المطلوبة.

موضوع الدراسة :

تسعى دور النشر، شأنها في ذلك شأن منشآت الأعمال الأخرى إلى تعظيم الربح. ولما كانت صناعة الكتب تعتمد، بشكل أساسي على مواد أولية توزع، بشكل ما، على مختلف أنواع الكتب المراد إنتاجها، فإن توزيعها بشكل أمثل على مختلف هذه الأنشطة يمكّن الشركة من زيادة عائداتها بشكل ملحوظ. وهذا التوزيع الأمثل، يتم عن طريق استخدام إحدى الأساليب الكمية في اتخاذ القرار والمعروفة باسم البرمجة الخطية.

هذه الطريقة، تمكننا من تحديد الكمية الواجب إنتاجها من كل نوع من أنواع الكتب، وذلك بهدف تعظيم ربح الشركة، ضمن الشروط والمعطيات المادية والتقنية المتوفرة لدى الشركة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تظهر كيفية تطبيق الطرق العلمية لاتخاذ قرارات أفضل. وبالتالي فإنها ستضيف بعدا تطبيقياً، تفتقر اليه غالبية الشركات في البلدان العربية.

إن هذا النوع من الدراسات، يجري عادة على فترة زمنية محددة، (سنة مثلاً)، وتكون بمثابة مدة من الزمن، تضع الشركة في بدايتها خطة إنتاجية معينة، وفقاً للمعطيات والإمكانيات المتوفرة لديها، وتعمل على تنفيذها خلال هذه المدة. وإظهاراً لأهمية هذا البحث، تم اختيار فترة زمنية سابقة، لإجراء مقارنة بين الخطة المثلى الناتجة عن الدراسة، والخطة التي طبقت آنذاك. وقد وقع الإختيار على سنة 1998، نظراً لتوفر المعلومات المطلوبة، ودقتها في تلك السنة. تجدر الإشارة، إلى أنه بتغير المعطيات، تتغير الخطة المثلى، وفقاً للمعطيات الجديدة. أي أنه يجب وضع خطة جديدة، تأخذ بعين الإعتبار المتغيرات المستجدة.

النشاط الإنتاجي في الشركة

تقوم إدارة الدار العربية للعلوم بإنتاج الكتب، بالإضافة إلى جميع أنواع المطبوعات التجارية، وتحت الطلب. وسنعرض في ما يلي أسلوب الإنتاج المتبع في الشركة، وتحديد أنواعه، هذا إلى جانب المواد الأولية والمراحل الإنتاجية للكتاب.

أ. **أسلوب الإنتاج**: تعتمد الشركة نوعين من أساليب الإنتاج، أسلوب الإنتاج تحت الطلب، الذي لا يحمل اسم الدار العربية للعلوم، وأسلوب الإنتاج المستمر، الذي يتم فيه إنتاج المنشورات، التي تنشر باسم الدار العربية للعلوم، ويشكل هذا الأخير حوالي 65 ٪ من مجمل إنتاج الشركة.

ب. **أنواع الإنتاج**: ينقسم إنتاج الشركة إلى نوعين من المطبوعات:

1. **الكتب** : وهي تتناول مختلف المواضيع، تحت إسم الدار العربية للعلوم وتشكل حوالي 65٪ من مجمل الإنتاج وتقسم هذه الكتب إلى عدة أنواع:

- الكمبيوتر : ويتضمن أنظمة التشغيل، ولغات البرمجة، وبرامج النشر والتصميم، وتطبيقات مايكروسوفت أوفس، وكيفية عمل الحواسيب (Computers) والبرامج.
- الإنترنت: كيفية استخدام الإنترنت، وكيفية تصميم رسوم ومواقع الإنترنت والبرمجة للوب (Web Programming) ، ودليل العائلة إلى الوب(Web) .
- العلوم: العلوم الطبيعية، والإختراعات العلمية والبيئة والفلك، وموسوعة الحيوان والمعلومات العامة.
- الإدارة: وتتضمن سلسلة معايير إدارة الجودة، وسلسلة الدليل الإداري، وسلسلة التعلم خلال ثلاثين دقيقة، وسلسلة التعلم خلال أسبوع.
- الصحة: وتتضمن كل شيء عن أجسامنا، العناية بالأم والطفل وعلم النفس والصحة النفسية والرشاقة والتجميل والعناية بالبشرة.
- الطبخ: وتتضمن السلسلة الذهبية، وسلسلة الاطباق السهلة التحضير، وسلسلة الطباخ الماهر، وسلسلة فن الطبخ وسلسلة المطبخ العالمي.
- الناشئة: وتتضمن سلسلة لماذا، وسلسلة الرسم والتلوين، وسلسلة كيف تعمل، وسلسلة إكتشف ولون الحروف والأشكال.

بالإضافة إلى سلسلة الخياطة من سنجر، وسلسلة الديكور وتزيين المنازل، وسلسلة لغات العالم، وسلسلة السفر والرحلات، وسلسلة الرياضة وكمال الأجسام، وسلسلة الآليات الحديثة.

2. **المطبوعات الأخرى:** وهي المطبوعات تحت الطلب، ويتم إنجازها حسب شروط المطبوعات، والتي يتم الإتفاق عليها ضمن عقد رضائي خطي يوضح شروط طالب السلع ومسئولية المنتج.

ج. **المواد الأولية:** بما أن الشركة ذات شهرة واسعة إستناداً إلى دقة إتباع طريقة الإنتاج، للوصول إلى إنتاج السلعة المقررة بنوعية وجوده تتماشى مع سمعة الشركة. وللوصول إلى هذا الهدف، لا بد من توفير مواد أولية معينة، تصل بالشركة إلى الأهداف المنشودة. ويمكن تحديد المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية كما يلي:

1. **الحبر:** عادة يتم إستعمال العديد من أنواع الأحبار خلال العملية الانتاجية (الطباعة)، وتجدر الإشارة إلى أن أحبار الطباعة، التي تستعملها المطبعة مكونة من مزيج من ثلاث عناصر أساسية:

- **مادة حاملة:** ويرتكز عملها على حمل الطبعة، وتساعدها على الإلتصاق على السطح، **المصبغة:** ويرتكز عملها على تزويد اللون الصلب في الأحبار، **مجفف:** وهو يساعد على تسريع تجفيف الحبر.

2. **الورق:** تستعمل مطبعة الشركة أنواعاً متعددة من الورق، نذكر منها:

- هولز فراي، كوشيه، كونكرر، مقمش، أنقركوت، وجميع الأنواع المذكورة تستخدم بقياسات وأوزان (جرامات) مختلفة.

وتركز إدارة الإنتاج عند شرائها للورق، على أن يكون ذي نوعية جيدة، كي لا تنعكس سلباً على العملية الإنتاجية.

د. **مراحل الإنتاج:** إن شركة الدار العربية للعلوم والنشر والتوزيع، تقوم بإنتاج أصناف متعددة من الكتب، كما سبق وذكرنا، إلا أن المراحل الإنتاجية لجميع المطبوعات، تدخل ضمن الإطار العام للمراحل الإنتاجية للكتاب، وعلى هذا الأساس، سنقوم بعرض مراحل إنتاج الكتاب بالتفصيل:

1. **الترجمة:** بعد أن تأخذ الشركة حق النشر للكتاب، يتم ترجمته من اللغة الأم إلى اللغة العربية، ويجري هذا العمل، في قسم الترجمة الذي يوجد فيه مترجمون من إختصاصات متنوعة، بحسب موضوع الكتاب، بالاضافة إلى بعض المترجمين من خارج الشركة الذين يتم التعاقد معهم. وبعد الإنتهاء من هذه المرحلة، يتم تسليمه إلى قسم التصميم والإخراج والصف. أما إذا كان الكتاب من إنتاج الشركة، أي إنتاج محلي، فإن هذا الكتاب سوف يمر بمراحل تحضيرية لا تقل أهمية ودقة عن الكتب التي يتم أخذ حقوق نشرها من الشركات العالمية.

2. **تصميم الكتاب وإخراجه وصفه:** بعد أن تستلم المطبعة الكتاب من الكاتب بخط يده، تقوم بإدخاله إلى قسم التصميم والإخراج، حيث يتم في هذا القسم تصميم شكل الكتاب الخارجي، وتصميم داخله وتحديد حجم الحرف ومدى كثافة الطباعة، وبعدها يتم صف الكتاب كنسخة أولية على الكمبيوتر، وفقاً للنموذج الذي تم إعداده، مع الإشارة إلى أن كل كتاب يقسم إلى عدة ملازم، والملزمة هي عبارة عن عدد محدد من الأوراق.

3. **تصحيح الكتاب:** بعد ذلك، ينقل الكتاب إلى قسم التصحيح، حيث يصحح من قبل مصححين إختصاصيين، ومن ثم، يتم سحب نسخة منه عن الكمبيوتر، بحيث تكون هذه النسخة هي النسخة النهائية المعدة للطباعة.

4. **تصوير الكتاب:** بعد ذلك يتم تصوير النسخة المسحوبة عن الكمبيوتر، بواسطة آلة تصوير، أشبه بالكاميرا العادية، مزودة بفيلم أسود، وبعد أن يتم سحب الـــNegative يتم إحضار بلاكات خام ويتم سحب الفيلم على هذه البلاكات عن طريق تسليط قـــوس (ARC) من الضوء عليها لمدة 5 دقائق، فتتكون عندها الألواح الطباعية، بحيث أن كل لوح طباعي (بلاك) يحفر عليه ملزمة واحدة.

5. **طباعة الكتاب:** بعد ذلك يتم نقل هذه البلاكات إلى آلة الطباعة، ويوضع كل بلاك لوحده على هذه الآلة، ويتم سحب العدد المطلوب من هذا الكتاب، وبعدها يتوالى وضع البلاكات، حتى تنتهي جميع البلاكات التي يتألف منها الكتاب.

6. **الطي:** حيث يتم طي الأوراق الخاصة بكل ملزمة، بواسطة ماكينة خاصة لهذا الغرض.

7. **التجميع:** حيث يتم تجميع جميع ملازم الكتاب إلى جانب بعضها البعض.

8. **البرش:** وهنا يقوم أحد موظفي القسم بتمرير الكتاب على آلة البرش، بحيث تقوم ببرشه (برده) من الجهة التي ستلتصق بالغلاف.

9. **تجليد الكتاب:** بعد ذلك يتم إحضار الجلد المخصص للكتاب، ويتم وضع الصمغ على حافة الكتاب وإلصاقه بالجلد، بواسطة آلات خاصة لتجليد الكتب. وبعدها يؤخذ الكتاب إلى آلة تسمى مقطع ثلاث شفرات، لتحرير الكتاب من الزوائد الورقية.

10. **التوضيب:** بعد الإنتهاء من عملية إنتاج الكتب، يتم تجميعها ضمن أعداد محددة، وتغليفها بالنايلون، أو وضعها ضمن صناديق كرتون، وذلك حسب نوع الكتاب وشكله.

الاطار النظري للدراسة :

معظم القرارات الإدارية تتطلب العمل على الإستخدام الأكثر فعالية لموارد الشركة. هذه الموارد تتضمن: الآلات واليد العاملة والمواد الأولية والمال والوقت والمستودعات إلخ...

البرمجة الخطية هي إحدى الطرق العلمية المعتمدة في الأساليب الكمية، لاتخاذ القرار، وهي إحدى أهم التقنيات الرياضية المستخدمة بشكل واسع في مختلف المجالات. وقد صممت لتساعد المديرين في التخطيط واتخاذ القرارات المثلى، لاستخدام الموارد وتحقيق أفضل هدف.

لم يكن هناك تطبيقات كثيرة للبرمجة الخطية قبل الحرب العالمية الثانية. إلا أنه في سنة 1933 كلفت بريطانيا فريقاً صغيراً من العلماء، بالعمل عل وضع تدابير معاكسة، يمكن تطبيقها في حال تعرضها لهجمات جوية من قبل قوات المحور، وقد أدى نجاح هذا الفريق إلى تشجيع أمريكا لتشكيل فرق علمية لتطوير هذا العلم. وقد بلغ هذا العلم أوج تطوره على يد العالم Dantzig، الذي وجد طريقة لحل هذا النوع من المسائل، باستخدام، تقنية سميت باللوغاريتمات المبسطة (Simplex Algorithms) (Dantzig, 1963).

وعلى الرغم من النجاح الذي لقيه هذا العلم في المجال العسكري، إلا أن تطبيقة في المجال المدني بقي محدوداً حتى ظهور الحاسبات الإلكترونية في الخمسينيات، وذلك نظراً للتكاليف الباهظة، والوقت الطويل، الذي تتطلبه الحسابات اليدوية لهذا النوع من العمليات.

على أثر التقدم التكنولوجي بدأ تطبيق هذا العلم في مجالات مختلفة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، التطبيقات التالية: في المجال المالي (Balbirer, Sheldon & Shaw, 1981) و(Bowles & Dagpunar, 2000)، في المجال العسكري (Peatre, 1987)، في المجال الصناعي(Kàbroal, 1981)، في المجال الزراعي (Glen, 1986) و (Polimino & others, 1999)، في المجال الصحي (Hilal & Erikson, 1981) ، في مجال الدفاع الجوي (Anbil, 1991)، في مجال التنظيم الاداري (Moondra, 1976) و (Anbiletal, 1991).

مستلزمات البرمجة الخطية:

يستلزم تطبيق البرمجة الخطية توافر الخصائص التالية:

1. **دالة الهدف:** يحب أن يكون لأي مسألة تطبق فيها البرمجة الخطية، هدف معين، وهو إما التعظيم (الربح أو العائد)، و إما التدنية أو التخفيض (مثلاً الكلفة).
2. **المحددات:** وهي مجموعة من القيود المفروضة على المسألة، والتي تحدد المسار للوصول إلى الهدف.
3. **البدائل:** وهي توفر مجموعة متنوعة من أنماط العمل، يمكننا الأختيار بينها.
4. **الخطية:** وتعني ترجمة الهدف والمحددات إلى نموذج، على شكل معادلات رياضية خطية (من الدرجة الاولى) (Murty, 1983; Taha, 1997; Hillier & Lieberman,1990).

الخطة الانتاجية المثلى لشركة الدار العربية للعلوم:

سوف نقوم في هذه الدراسة باستخدام نموذج البرمجة الخطية ذات الأرقام الصحيحة (Integer Linear Programming) وهو نموذج لديه نفس دالة الهدف والمحددات الموجودة لدى نموذج البرمجة الخطية (Linear Programming) مع فارق وحيد هو أن الأول يعطي المتغيرات أرقاماً صحيحة لدى الوصول إلى الحل الأمثل.

بما أن أسلوب البرمجة الخطية يهدف إلى أحد الأمرين التاليين: التعظيم (الربح أو العائد) أو التدنية أو التخفيض (تخفيض الكلفة). لذا فقد اخترنا هذا الأسلوب لتعظيم العائد في الشركة وليكون الركيزة الأساسية والمتينة لهذا البحث.

أولاً: دالة الهدف

إن كل نوع (i) من أنواع الكتب، يحتوي على أصناف مختلفة من الكتب، تتعلق بنفس الموضوع. فمثلاً كتب الكمبيوتر، وهي من نوع (1)، تتضمن عدة أصناف من الكتب (أنظمة التشغيل، ولغات البرمجة، وبرامج النشر والتصميم، وتطبيقات مايكروسوفت أوفس، وكيفية عمل الحواسيب (Computers) والبرامج). إن سياسة دار النشر هي طبع 1000 نسخة من كل صنف تقرر إنتاجه وذلك كمرحلة أولى للانتاج. مع ملاحظة أن إنتاج كمية أقل من ذلك قد يسبب خسائر للدار. كما أن انتاج كمية إضافية يتوقف على طلب السوق وتصبح كلفة الإنتاج للكميات الإضافية زهيدة ولا تتعدى كلفة الورق وبعض المصاريف الأخرى البسيطة. فوحدة الانتاج اذاً هي 1000 نسخة لكل كتاب كمرحلة أولى. إن هدف هذه الدراسة هو وضع خطة مثلى للإنتاج في مراحله الأولى.

يتضمن إنتاج الشركة 20 نوعاً مختلفاً من أنواع الكتب، قسمت حسب المواضيع المدرجة فيها. فيما يلي سوف نعتبر أن X_i هو عدد الأصناف المزمع إنتاجها من النوع (i) من الكتب، فيصبح التوزيع كالتالي:

1. كتب الكمبيوتر (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_1.
2. كتب الكمبيوتر (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_2.
3. كتب العلوم (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_3.
4. كتب العلوم (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_4.
5. كتب علم النفس (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_5 .
6. كتب الإدارة (أ وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_6 .
7. كتب اللغات (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_7 .

8. كتب السفر والرحلات (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_8.
9. كتب الأسرة (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_9 .
10. كتب الأسرة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{10} .
11. كتب الديكور (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{11}.
12. كتب الخياطة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{12} .
13. كتب فن الطبخ (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{13}.
14. كتب الأطباق السهلة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{14}.
15. كتب الطباخ الماهر (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{15} .
16. كتب المطبخ العالمي (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{16}.
17. كتب السلسلة الذهبية (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{17}.
18. كتب السلسلة الناشئة (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{18}.
19. كتب السلسلة الناشئة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{19}.
20. كتب الرياضة (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{20}.

ويجب أن تكون هذه المتغيرات غير سالبة:

$$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}, X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}, X_{16}, X_{17}, X_{18}, X_{19}, X_{20} \geq 0.$$

وهذا يعني، أنه من غير المعقول إنتاج كميات سلبية.

تجدر الإشارة إلى أن كل نوع (i) من أنواع الكتب، يحتوي على كتب مختلفة، تتعلق بنفس الموضوع. وقد تم الحصول على معدل سعر الكتاب، (α_i)، من خلال قسمة مجموع أسعار الكتب من نوع (i) على عددها، مع العلم أن كمية الإنتاج لكل نوع من الكتب هي 1000 نسخة.

ويظهر الجدول رقم (1) نوع الكتب، عدد الكتب، معدل السعر للكتاب من كل نوع.

جدول رقم (1)

نوع الكتب المراد إنتاجها، عدد الكتب، معدل السعر للكتاب.

نوع الكتاب(i)	عدد الكتب (x_i) من كل نوع (i)	معدل السعر للكتاب (α_i) (بالدولار) لكل نوع(i)
الكمبيوتر (أبيض وأسود)	x_1	12.49
الكمبيوتر (ملون)	x_2	19.70
العلوم (أبيض وأسود)	x_3	8.40
العلوم (ملون)	x_4	8.85
علم النفس (أبيض وأسود)	x_5	5.30
الإدارة (أبيض وأسود)	x_6	2.77
اللغات (أبيض وأسود)	x_7	2.00
السفر والرحلات (ملون)	x_8	7.92
الأسرة (أبيض وأسود)	x_9	9.50
الأسرة (ملون)	x_{10}	3.91
الديكور (ملون)	x_{11}	9.76
الخياطة (ملون)	x_{12}	9.45
فن الطبخ (ملون)	x_{13}	12.57
الأطباق السهلة (ملون)	x_{14}	2.30
الطباخ الماهر (ملون)	x_{15}	7.00
المطبخ العالمي (ملون)	x_{16}	10.00
السلسلة الذهبية (ملون)	x_{17}	17.00
السلسلة الناشئة (أبيض وأسود)	x_{18}	2.53
السلسلة الناشئة (ملون)	x_{19}	5.42
الرياضة (ملون)	x_{20}	3.26

المصدر: الدار العربية للعلوم.

ثانياً: محددات المراحل الانتاجية

يمر الكتاب خلال فترة التصنيع بعدة مراحل هي: حقوق النشر، ترجمة وتنضيد، تمكيت أفلام الداخل ملون، أفلام الداخل أبيض وأسود، أفلام الغلاف، فرز ألوان الداخل، فرز ألوان الغلاف، طباعة الداخل ملون، طباعة الداخل أبيض وأسود، طباعة الغلاف، ورق الداخل، كرتون الغلاف، طوي وتجميع، التجليد برش، التجليد شك حصان، التجليد الفني، خياطة، سوليفان، ديسكات. ويظهر الجدول رقم (2) المبالغ المطلوبة لإنتاج 1000 نسخة من كل نوع من أنواع الكتب.

جدول رقم (2)

جدول رقم (2) : المبالغ المطلوبة لانتاج 1000 نسخة من كل نوع (i) من أنواع الكتب (بالدولار)

نوع الكتاب (i)	*عدد الكتب (x_i)	محل السعر للكتاب (α_i)	حقوق النشر للكتاب (a_i)	ترجمة وتنضيد وتسكيت للملزمة (b_i)	أفلام الداخل ملون للملزمة (c_i)	أفلام الداخل أبيض وأسود للملزمة (d_i)	أفلام الغلاف للكتاب (e_i)	فرز ألوان الداخل للكتاب (f_i)	فرز ألوان الغلاف للكتاب (g_i)	طباعة الداخل ملون للملزمة (h_i)	طباعة الداخل أبيض وأسود للملزمة (k_i)	طباعة الغلاف للكتاب (1000) (m_i)	ورق الداخل للكتاب (1000) (n_i)	كرتون الغلاف للكتاب (1000) (o_i)	طوي وتجميع الملزمة (p_i)	التجليد برش الكتاب (1000) (q_i)	شك حسان الكتاب (1000) (r_i)	تجليد فني للكتاب (1000) (t_i)	خياطة الكتاب (1000) (u_i)	سوليفان الكتاب (1000) (w_i)	الديسكات الكتاب (1000) (z_i)	عدد الملازم الكتاب (y_i)
كمبيوتر (أبيض وأسود)	x_1	12.49	900.00	78.00		22.00	72.00		70.00		7.00	40.00	24.00	31.25	2.00	125.00				35.00	600.00	57.50
كمبيوتر (ملون)	x_2	19.70	900.00	91.00	20.00		72.00	7750	70.00	8.00		40.00	31.20	66.25	2.00	100.00			100.00	35.00	500.00	12.50
العلوم (أبيض وأسود)	x_3	8.40	750.00	80.00		22.00	72.00		70.00		10.00	75.00	24.00	33.50	2.00	85.00				35.00		22.50
العلوم (ملون)	x_4	8.85	675.00	75.00	20.00		72.00	1375	70.00	10.00		40.00	32.00	39.00	2.00	45.00				35.00		2.00
علم النفس (أبيض وأسود)	x_5	5.30	750.00	77.00		22.00	72.00		70.00		7.00	40.00	24.00	33.25	2.00	75.00				35.00		17.00
الادارة (أبيض وأسود)	x_6	2.77	700.00	70.00		20.00	72.00		70.00		5.00	40.00	20.00	32.50	2.00	70.00				35.00		5.00
اللغات (أبيض وأسود)	x_7	2.00	650.00	78.00		22.00	72.00		70.00		7.00	40.00	24.00	30.00	2.00	35.00				35.00		12.00
السفر والرحلات (ملون)	x_8	7.92	700.00	85.00	20.00		72.00	3600	70.00	10.00		40.00	28.00	33.25	2.00	80.00			95.00	35.00		19.00
الأسرة (أبيض وأسود)	x_9	9.50	850.00	78.00		22.00	72.00		70.00		5.00	50.00	18.00	34.25	2.00	80.00				35.00		10.00
الأسرة (ملون)	x_{10}	3.91	800.00	75.00	20.00		72.00	4625	70.00	10.00		50.00	18.00	68.75	2.00	80.00			60.00	35.00		11.50
الديكور (ملون)	x_{11}	9.76	800.00	80.00	20.00		72.00	2500	85.00	10.00		40.00	30.00	40.80	2.00	75.00			30.00	40.00		6.00
الخياطة (ملون)	x_{12}	9.45	750.00	82.00	43.50		80.00	2000	70.00	10.00		80.00	40.00	33.75	2.00	35.00				35.00		6.00
فن الطبخ (ملون)	x_{13}	12.57	900.00	115.00	20.00		72.00	2500	85.00	10.00		40.00	30.00	40.80	2.00	75.00			30.00	40.00		6.00
الأطباق السهلة (ملون)	x_{14}	2.30	560.00	130.00	43.50		80.00	1875	70.00	10.00		80.00	40.00	27.50	2.00		25.00			35.00		2.00
الطباخ الماهر (ملون)	x_{15}	7.00	550.00	81.00	20.00		72.00	2000	70.00	10.00		40.00	30.00	32.50	2.00		40.00		30.00	35.00		4.00
المطبخ العالمي (ملون)	x_{16}	10.00	875.00	81.00	20.00		72.00	3250	70.00	10.00		40.00	30.00	32.50	2.00	80.00			30.00	35.00		6.00
الذهبية (ملون)	x_{17}	17.00		77.14	43.50		80.00	3000	70.00	10.00		40.00	40.00	35.00	2.00			600.00	81.25	35.00	600.00	16.25
الناشئة (أبيض وأسود)	x_{18}	2.53	550.00	32.00		20.00	72.00		70.00		10.00	40.00	25.00	39.00	2.00		35.00			35.00		5.00
الناشئة (ملون)	x_{19}	5.42	475.00	77.00	20.00		72.00	2000	70.00	10.00		40.00	30.00	32.30	2.00			450.00	10.00	35.00		2.00
الرياضة (أبيض وأسود)	x_{20}	3.26	800.00	78.00		22.00	72.00		70.00		7.00	40.00	24.00	33.50	2.00	75.00				35.00		9.00

المصدر: الأرقام الموجودة داخل الجدول والعائدة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج مأخوذة من الدار العربية للعلوم والطباعة والنشر والتوزيع. *العدد هو بالآلاف.

تحدد الشركة، عند وضع سياستها الإنتاجية لفترة معينة، المبالغ المخصصة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج، وتعمل على عدم تجاوزها خلال هذه الفترة.

ويظهر لنا الجدول رقم (3) المبالغ المتاحة للمراحل خلال عام 1998 كما يلي:

جدول رقم (3)

المبالغ المتاحة بالدولار للمراحل الإنتاجية خلال عام 1998.

المراحل	المبالغ المتاحة بالدولار لكل مرحلة
حقوق النشر	$51335
الطباعة والتجميع والتجيد والخياطة والسوليفان والأفلام	$316600
فرز الألوان	$107100
الترجمة والتنضيد والتمكيت	$70750
الورق والكرتون	$197190
الأشرطة الممغنطة	$32870
الانتاج المحلي	$11282

المصدر: الدار العربية للعلوم.

النموذج الرياضي:

يتألف النموذج الرياضي من نوعين من المعادلات المبنية على المتغيرات الداخلة في الانتاج. الأولى تتعلق بالهدف، والتي تتمثل بدالة الهدف، وهي تعظيم دخل الشركة. والثانية تتمثل بالمحددات المتعلقة بعملية الإنتاج. وفيما يلي التمثيل الرياضي لإنتاج الشركة وهدفها.

أولاً: الهدف: إن هدف الشركة هو تعظيم الدخل، وعليه فإن دالة الهدف تصبح على الشكل التالي: $Maximize\ Z = \sum_{i=1}^{20} \alpha_{ii} x_i$

ثانيًا: محددات المراحل الإنتاجية: يمر الكتاب خلال فترة التصنيع بمراحل عدة. إن الإنفاق على كل مرحلة من هذه المراحل يجب أن لا يتجاوز المبالغ المخصصة لها من قبل الشركة، فيصبح تمثيلها الرياضي على الشكل التالي:

- محددات حقوق النشر:

$$\sum_{i=1}^{9} a_i x_i \leq 51335$$

- محددات الطباعة، والتجميع، والتنجيد، والخياطة، والسوليفان، والأفلام:

$$\sum_{i=1}^{20} \left[(k_i + d_i)y_i + m_i + q_i + p_i + e_i + w_i\right] \leq 316600$$

- محددات فرز الألوان:

$$\sum_{i=1}^{20} (f_i + g_i)x_i \leq 107100$$

- محددات الترجمة، والتنضيد، والتمكيت:

$$\sum_{i=1}^{20} (b_i y_i)x_i \leq 70750$$

- محددات الورق والكرتون:

$$\sum_{i=1}^{20} (n_i o_i)x_i \leq 197190$$

- محددات الأشرطة الممغنطة:

$$z_1x_1+z_2x_2+z_{17}x_{17} \leq 32870$$

- محددات الإنتاج المحلي:

$$(b_{17}y_{17})\ x_{17} \leq 11282$$

- محددات الحد الأدنى للإنتاج: هناك حد أدنى على الشركة أن تقوم بانتاجه سنوياً، وذلك لضمان استمراريتها وامتدادها في السوق المحلي والعربي. وبناءً عليه، وحسب تخطيط مدير الإنتاج والمدير العام، على الشركة على الأقل (أو على الأكثر) عدداً معيناً من كل نوع (أو من كل مجموعة من أنواع) الكتب، وهو كما يلي:

$$\sum_{i=1}^{2} x_i \geq 5 \quad ; \quad 23 \leq \sum_{i=9}^{10} x_i \leq 32 \quad ; \quad x_{13} + x_{15} \geq 5 \quad ; \quad 10 \leq \sum_{i=18}^{19} x_i \leq 35 \ ;$$

$$x_2, x_3, x_8, x_{20} \geq 2 \quad ; \quad x_4, x_{10} \geq 1 \quad ; \quad x_6, x_{11} \geq 11 \quad ; \quad x_7 \geq 6 \quad ; \quad x_{12} \geq 3 \quad ;$$

$$x_{14} \geq 15 \quad ; x_{18} \geq 22 \quad ; x_{19} \geq 4.$$

- يجب أن تكون قيمة كل من المتغيرات غير سالبة:

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}, X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}, X_{16}, X_{17}, X_{18}, X_{19}, X_{20} \geq 0.$

وهذا يعني، أنه من غير المعقول إنتاج كميات سلبية.

نتائج الدراسة:

بعد الحصول على التمثيل الرياضي للمسألة، نصل إلى الخطوة التالية، وهي معالجة المعلومات والمعطيات المتعلقة بالدار العربية للعلوم من خلال النموذج الرياضي. وقد تم استخدام برنامج "LINDO"، المعروف بفعاليته وشموله لكافة تقنيات الأساليب الكمية وخصوصاً لقدرته على استيعاب المسائل التي تحتوي على أعداد كبيرة من الأنشطة والمُحددات لإجراء الحسابات المتعلقة بالنموذج الرياضي الناتج عن البرمجة الخطية ذات الأرقام الصحيحة (Integer Linear Programming) لإنتاج الدار العربية للعلوم، وذلك بغية الحصول على الخطة المثلى للإنتاج. ومن خلال هذه الخطة نستطيع تحديد الكميات المثلى لإنتاج كل نوع من الكتب، التي بدورها تعطينا أفضل عائد ممكن ضمن المعطيات الموجودة. يظهر لنا الجدول رقم (4) النتائج الحاصلة من هذه الدراسة.

إن الشركة تريد وضع خطة إنتاج لعشرين نوعاً مختلفاً من أنواع الكتب. يتبين من خلال هذا الجدول أنه إذا أرادت الشركة تعظيم دخلها، حسب الخطة المثلى وجب عليها إنتاج سبعة عشر نوعاً من الكتب، واستبعاد ثلاثة أنواع أخرى وهي: السفر والرحلات (ملون) وفن الطبخ (ملون) و السلسلة الذهبية (ملون)، وذلك بغية الحصول على عائد قيمته 722.710$، وهو أفضل عائد يمكن الحصول عليه ضمن المعطيات الموجودة لدى الشركة.

جدول رقم (4)

عدد الكتب الواجب إنتاجها حسب الخطة المثلى مع عائداتها.

نوع الكتاب	عدد الكتب (بالآلاف)	سعر الطبعة* (بالدولار)	العائد (بالدولار)
الكمبيوتر (أبيض وأسود)	3	12 490	37 470.00
الكمبيوتر (ملون)	2	19 700	39 400.00
العلوم (أبيض وأسود)	2	8 400	16 800.00
العلوم (ملون)	1	8 850	8 850.00
علم النفس (أبيض وأسود)	0	5 300	0.00
الإدارة (أبيض وأسود)	11	2 770	30 470.00
اللغات (أبيض وأسود)	6	2 000	12 000.00
السفر والرحلات (ملون)	0	7 920	0.00
الأسرة (أبيض وأسود)	31	9 500	294 500.00
الأسرة (ملون)	1	3 910	3 910.00
الديكور (ملون)	10	9 760	97 600.00
الخياطة (ملون)	3	9 450	28 350.00
فن الطبخ (ملون)	0	12 570	0.00
الأطباق السهلة (ملون)	15	2 300	34 500.00
الطباخ الماهر (ملون)	5	7 000	35 000.00
المطبخ العالمي (ملون)	0	10 000	0.00
السلسلة الذهبية (ملون)	0	17 000	0.00
السلسلة الناشئة (أبيض وأسود)	22	2 530	55 660.00
السلسلة الناشئة (ملون)	4	5 420	21 680.00
الرياضة (ملون)	2	3 260	6 520.00
المجموع			**722,710.00**

* الطبعة هي عبارة عن ألف نسخة من الكتاب.

نتائج وتوصيات

كما سبق وذكرنا، لإبراز أهمية هذا النوع من الأبحاث أردنا إجراء الدراسة على فترة زمنية سابقة، بغية المقارنة بين الخطة التي طبقت في تلك الفترة (سوف ندعوها الخطة الحالية) والخطة المثلى. لذا جرى اعتماد خطة إنتاج 1998، لإجراء هذه المقارنة، ونظراً لتوفر المعلومات الدقيقة في هذه السنة. الجدول رقم (5) يظهر لنا المقارنة بين الإنتاج والعائد للخطة الحالية للشركة و الإنتاج والعائد للخطة المثلى.

جدول رقم (5)

مقارنة الأنتاج والعائد بين الخطة المثلى والخطة الراهنة للشركة.

نوع الكتاب	عدد الكتب	حسب الخطة المثلى		حسب الخطة الراهنة	
		سعر الطبعة * (بالدولار)	العائد (بالدولار)	عدد الكتب	العائد (بالدولار)
الكمبيوتر (أبيض وأسود)	3	12 490	37 470	2	24 980
الكمبيوتر (ملون)	2	19 700	39 400	1	19 700
العلوم (أبيض وأسود)	2	8 400	16 800	3	25 200
العلوم (ملون)	1	8 850	8 850	5	44 250
علم النفس (أبيض وأسود)	0	5 300	0	2	10 600
الإدارة (أبيض وأسود)	11	2 770	30 470	5	13 850
اللغات (أبيض وأسود)	6	2 000	12 000	6	12 000
السفر والرحلات (ملون)	0	7 920	0	2	15 840
الأسرة (أبيض وأسود)	31	9 500	294 500	7	66 500
الأسرة (ملون)	1	3 910	3 910	5	19 500
الديكور (ملون)	10	9 760	97 600	4	39 040
الخياطة (ملون)	3	9 450	28 350	6	56 700
فن الطبخ (ملون)	0	12 570	0	8	100 560
الأطباق السهلة (ملون)	15	2 300	34 500	6	13 800
الطباخ الماهر (ملون)	5	7 000	35 000	3	21 000
المطبخ العالمي (ملون)	0	10 000	0	1	10 000
السلسلة الذهبية (ملون)	0	17 000	0	1	17 000
السلسلة الناشئة (أبيض وأسود)	22	2 530	55 660	10	25 300
السلسلة الناشئة (ملون)	4	5 420	21 680	2	10 840.00
الرياضة (ملون)	2	3 260	6 520	3	9 780.00
المجموع			**722 710**		**556 490**

*الطبعة هي عبارة عن ألف نسخة من الكتاب.

يتبين من هذا الجدول، أن عائد الشركة من الخطة الحالية هو 556.490$، بينما عائد الخطة المثلى هو 722.710$. وبنتيجة المقارنة بين الخطتين، يتضح لنا أن عائد الخطة المثلى يرتفع عن العائد الآخر، حتى يصل الفرق بينهما إلى 166.220$، وبالتالي يصبح معدل الارتفاع في العائد يساوي 29,87٪.

$$100 \times \frac{722\,710 - 556\,490}{556\,490} =$$

$$100 \times \frac{166\,220}{556\,490} = 29.87\%$$

أي أنه باستخدام الخطة المثلى، يرتفع العائد السنوي للشركة بنسبة 29,87٪، وهذا يوضح أهمية اعتماد الأساليب الكمية في اتخاد القرار.

وكما يتبين لنا من خلال المقارنة، أن على الشركة أن تزيد إنتاجها السنوي من بعض الكتب، وتخفض إنتاجها من البعض الآخر، وذلك للوصول إلى النتيجة المثلى.

إلا أنه عند وضع أي خطة للانتاج، يجب على المدير المسئول أن يأخذ بعين الإعتبار العوامل الكمية والنوعية (Quantitative and Qualitative Factors) التي تؤثر أو يمكن أن يكون لها دور في عملية الإنتاج.

بالإضافة إلى التحليل الكمي، فإن التحليل النوعي يلعب دوراً أيضاً في اتخاذ القرار، كالطقس، والوضع التشريعي، ونتائج الإنتخابات وغيرها من العوامل التي لا يمكن تحديدها كمياً.

ونظراً لأهمية العوامل النوعية، فإن دور التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرار، يتغير أو يتعدل وفقاً للمعطيات النوعية. يجري عادة إعداد خطة إنتاجية عن طريق البرمجة الخطية على فترة زمنية معينة (شهر، سنة، الخ...)، وفي حال إنتفاء هذه العوامل النوعية، أو في حال بقائها ثابتة خلال الفترة موضوع الدرس، فإن التحليل الكمي يمكن اعتماده بشكل آلي في عملية اتخاذ القرار.

تجدر الإشارة إلى أن اتباع الطرق العلمية في وضع خطة للإنتاج، قد يترتب عليها إجراء تعديل في عملية الإنتاج السابقة، كإلغاء إنتاج بعض السلع، وزيادة إنتاج سلع أخرى، مما يستدعي في بعض الأحيان إجراء دراسات تسويقية أو ترويجية، للمساعدة على إنجاح الخطة المثلى الناتجة عن الطرق العلمية.

و إجمالاً، فإن التحليل الكمي يعتبر مساعداً مهماً في عملية إتخاذ القرار، كما أن إضافة نتائجه إلى المعلومات النوعية ستؤدي إلى جعل ذلك القرار أكثر دقة وموضوعية.

المراجـــع

- Balbirer, Sheldon D. & David Shaw. "An Application of Linear Programming to Bank Financial Planning" ***Interfaces***.Vol. 11, No.5 (Oct. 1981) P.77-82.
- Bowles, G. & Dagpunar, JS. "Optimazation of Sinking Funds for Major Repair in a Houssing Association" ***Jounal of Operational Research Society*** Vol. 51, No.2 (Feb. 2000).
- Cabraal, R. Anil. "Production Planning in Sri Lanka Coconut Mill Using Paramatric Linear Programming" **Interfaces**.Vol. 11, No.3 (June 1981) P.16-21.
- Dantzig, G. B. ***Programming and Extentions.*** Princeton, New Jersy: Princeton University Press, 1963.
- Glen, J.J. "A Linear Programming Model for an Integrated Crop and Intensive Beef Production Entreprise" ***Jounal of Operational Research Society***.Vol. 37, (Sep. 1999) P.
- Hilal, Said S. & Erikson, Warren. "Matching Supplies to save lives: Linear Programming the Production of Heart Valves" ***Interfaces***.Vol. 11, No.6 (Dec. 1981) P.48-56.
- Hillier, F. S., and Lieberman, G. J. ***Introduction to Operations Research***, New York: McGrow Hill, 1990.
- Murty, Katta. ***Linear Programming***. New York: Wiley, 1983.
- Peatre, G.C. " Linear Programming in Air Defense Modelling" ***Jounal of Operational Research Society*** Vol. 38, (May. 1986) P.487-494.

- Polimeno, F., Rehman, T., Neal, H. & Yates, CM. " Integrating the Use of Linear and Dynamic Methods for Dairy Cow Diet Formutation " ***Jounal of Operational Research Society***.Vol. 50, No.9 (Sep. 1999).
- Render, B., and Stair, R. M. ***Quantitative Analysis for Management***. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1994.
- Scharge, L. Lindo. ***An Optimazation Modelling System***. 5th ed. South San Fransisco, California: The Scientific Press, 1991.
- Taha, Hamdy. ***Operations Research***. 7th ed. New York: MacMillan, 1997.



التعاون
Attaawun

رئيس التحرير

الدكتور / مرزوق بشير مرزوق

صدر العدد الأول

في ربيع الآخر ١٤٠٦ هـ - يناير ١٩٨٦ م

- تقبل الدراسات والبحوث والمقالات ذات الصلة المباشرة بقضايا دول مجلس التعاون في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والإعلامية سواء كانت مكتوبة باللغة العربية أو الإنجليزية .

- تشمل علي بحث أو دراسة رئيسية إضافية إلي الأبواب الثابتة الأخري تحت عنوان : بحوث - آراء ووجهات نشر / تقارير / وثائق / عرض الكتب / يوميات مجلس التعاون / ببليوغرافيا مجلس التعاون / إحصاءات مجلس التعاون .

يحررها نخبة من الباحثين والمختصين

يمنح المشارك مكافأة مالية وفق نظام المكافآت الخاصة بالمجلة

توجه جميع المراسلات إلي : رئيس التحرير - مجلة التعاون
ص . ب : ٧١٥٣ - الرياض : ١١٤٦٢
هاتف : ٤٨٨٠٤١٢ (٩٦٦١)
فاكس : ٤٨٢٩١٠٩ (٩٦٦١)
Email : attaawun@gcc-sg.org

ملخصات الرسائل الجامعية

تأثير الخصخصة على تطوير الشركة السودانية للاتصالات:

(سوداتل) دراسة في التطوير التنظيمي

د. سمية محمد الزين أحمد البدوي
مدرسة العلوم الإدارية
جامعة الأحفاد
جمهورية السودان

تضمنت الأطروحة الدراسة العلمية لعملية التطوير التنظيمي التي أجريت بالمؤسسة السودانية للمواصلات السلكية واللاسلكية بعد خصخصتها وتحويل ملكيتها للشركة السودانية للاتصالات (سوداتل). وقد اتبعت الباحثة منهج البحث العلمي السليم لدراسة الأسلوب الذي طبقته إدارة الشركة لتطويرها. هدفت الدراسة إلى التعرف على التغييرات التي حدثت في الهيكل التنظيمي ، وإدارة الموارد البشرية، وعملية الاتصالات واتخاذ القرارات المتبعة داخل الشركة.

استندت الباحثة إلى الإطار النظري للدراسة والذي ينص على "أن استخدام الخصخصة كأداة إدارية للتغيير يؤدي إلى تطوير المنظمات ويمكنها من حل مشاكلها بالتعلم من التجارب السابقة ومسايرة التغييرات في البيئة المحيطة والمؤسسات المطلعة على السوق حتى تتحرك نحو النضوج التنظيمي". وقد تم استخلاص هذا الإطار النظري بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع.

استخدمت الدراسة أسلوبي جمع المعلومات الأولية والثانوية المعتمدين في الدراسات العلمية. حيث تم جمع المعلومات الثانوية من المراجع والدوريات إلى جانب السجلات الإحصائية والتقارير السنوية للشركة. بينما تم جمع المعلومات الأولية عن طريق المقابلات المباشرة مع المسئولين بالشركة، والاستبيانات التي استخدمت مع المشتركين . شملت العينة اثنين وعشرين موظفاً من مستويات مختلفة في سوداتل، ثمانية منهم كانوا يشغلون وظائف سابقة في المؤسسة السودانية للمواصلات السلكية واللاسلكية قبل خصخصتها. بالإضافة إلى الحصول على إفادات وآراء 1142 من عملاء الشركة (بالمحافظات الثلاث لولاية الخرطوم) عن نوعية ومستوى الخدمات التي تقدمها سوداتل.

توصلت الدراسة إلى أن الشركة قد طبقت عملية التطوير التنظيمي بصورة علمية سليمة. وقد بنى التطوير على إجراء تغيير منتظم ومتكامل شمل كل عناصر المنشأة مثل إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وأسلوب اتخاذ القرارات ونظام الاتصال داخل الشركة، إلى جانب تهيئة سلوك العاملين وإشراكهم في كل مراحل التغيير الذي انتهجته الشركة.

وقد اعتقدت إدارة الشركة بعض المداخل الإدارية الحديثة حيث تمت الاستعانة بها في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للشركة بصورة مرنة لتمكنها من الاستجابة إلى احتياجات عملية التطوير المستمرة. بينما تمت الاستفادة من نظرية أسلوب القيادة بالمشاركة وبعض النظريات الإدارية الحديثة الأخرى لإدارة وتطوير الموارد البشرية بالشركة. وقد وضح من التحليل أن للاثنين أثارًا إيجابية على أداء وتحفيز العاملين بالشركة، كما أن لهما كذلك نفس الأثر على فعالية الاتصالات واتخاذ القرار. وقد أدى كل ذلك إلى تقوية درجة ولاء العاملين والتزامهم وإخلاصهم للشركة.

كما توصلت الدراسة أيضًا إلى أن سوداتل قد نجحت إلى حد كبير في وضع أهداف واهتمام موظفيها في نفس المسار مع أهداف الشركة الرئيسية، وذلك بدمجهم وإشراكهم منذ البداية في وضع سياسات واستراتيجيات الشركة الأساسية، وتطوير وترفيع مهاراتهم عن طريق التدريب المكثف في مختلف المجالات المتعلقة بالعمل، إلى جانب نظام التحفيز والمرتبات المجزي الذي انتهجته الشركة. إلا أنه وبالرغم من نظام التوظيف المرن الذي تتبعه الشركة، فإن أسلوب تخفيض العمالة الذي تطبقه قد تسبب في نقص أعداد العاملين في كل الأقسام تقريبًا مما انعكس سلبًا على الأداء ، كما أدى أيضًا، مع مركزية ونقص المعينات الإدارية إلى زيادة أعباء العمل على العاملين.

من الجانب الآخر فقد أوضحت نتائج الدراسة بأن هنالك بعض الخلل في إدارة الشركة والذي يتمثل في تخطيط القوى العاملة بالشركة وقد ظهر ذلك في تدريب أعداد من العاملين فاقت العدد المخطط له على مدى عدة سنوات، بالإضافة إلى عدم مقدرة الإدارة على تفادي التأثيرات السالبة لبعض العوامل الثقافية والاجتماعية على سياسات استخدام العاملين بالشركة.

كذلك فقد أظهرت النتائج أن سوداتل قد نجحت في تحقيق أهدافها من الناحية الفنية، حيث تمكنت من التوسع بصورة كبيرة في مد شبكة الاتصالات وتقديم خدمات متنوعة في هــذا المجال داخليًا وخارجيًا، مستخدمة أحدث الوسائل والتكنولوجيا . كما حققت أرباحًا ووضــعًا ماليًا متميزًا مما ساعدها على المشاركة الإيجابية في الناتج القومي المحلي من خــلال الزكاة وضريبة التنمية وخلق فرص للعمالة وكذلك مساهمة الشركة غير المباشرة في مجال التنمية والاستثمار.

إلا أن الدراسة قد بينت بعض القصور في الخدمات التي تقدمها الشركة لمشتركيها، والتــي شملت التأخير في إصلاح الأعطال الفنية، والصعوبات التي تواجه المشتركين في استلام وتسديد الفواتير. وقد أيد ذلك ما توصل إليه التحليل المالي لحسابات الشركة والذي عكــس الصعوبات التي تواجهها الشركة في الحصول على الديون المستحقة، والتي تشير أيضًا إلى وجود بعض الخلل في تسويق الخدمات والتي انعكست في عدم الاستغلال الجيد للتقنيات المتقدمة التي تمتلكها الشركة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن سوداتل قد نجحت في تطبيق عملية التطوير التنظيمي، كما أثبتت صحة الإطار النظري الذي تم استخلاصه. وقد وُجد أن دمج العاملين وإشراكهم مــنذ البداية، واحتكار الخدمة ، ووجود كادر مؤهل له خبرة سابقة في المؤسسة السودانية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية من العوامل المهمة والأساسية التي أدت إلى نجاح الشركة، بالإضافة إلى الاستفادة من مداخل الإدارة الحديثة التي طبقتها.

وقــد شــملت الأطــروحة العديــد من التوصيات في مجال تطبيق عملية التطوير التنظيمــي إســتنادًا على ما تم التوصل إليه من نتائج. بعض التوصيات خاص بالشركة الســودانية للاتصالات، والآخر توصيات عامة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في حالات مشابهة، وفي مجالات الإدارة عمومًا.

أوجه التميز والمساهمات الجديدة في موضوع البحث تتلخص في النقاط التالية:

- يعتبر موضوع الخصخصة والذي تناولته الدراسة من المواضيع الحديثة والتي كثرت الأراء والجدل حولها، وتأثرت بها معظم دول العالم وبصفة خاصة في أفريقيا والعالم العربي.
- عدة دراسات تناولت موضوع الخصخصة من نواحي اقتصادية وغيرها ألا أن القليل جدًا تناولها من النواحي الإدارية.
- يعتبر تركيز الدراسة على التطوير التنظيمي بصفة خاصة من المساهمات الجيدة والقليلة في مجال بحوث الإدارة، إذ أنه لم يتم تناوله من قبل الباحثين بصورة واسعة بالرغم من أهميته.
- تطرقت الدراسة إلى عدة مداخل ونظريات للإدارة الحديثة وتطبيقاتها في الواقع بصورة عملية موضحة الممارسات الجيدة والخاطئة ، مما يمكن الاستفادة منها. شملت تلك المداخل على سبيل المثال: أسلوب الإدارة بالمشاركة والاهتمام بالموارد البشرية كأصول ثابتة للمنشأة، واستخدام النظم التقنية الحديثة في الأتصالات مع نظام "الباب المفتوح"، وتخفيض العمالة، وإعادة الهيكلة، والتهيئة الاجتماعية للعاملين...إلخ.
- استندت الدراسة على معلومات غنية ومكثفة في مجال الإدارة ونظرياتها وتطبيقاتها مستخدمة في ذلك مجموعة ثرية من المراجع الحديثة باللغتين العربية والإنجليزية، مما يضيف إلى إثراء المكتبات والدراسات العلمية ويساعد الباحثين والأكاديميين والعاملين في مجال الإدارة.
- شملت الدراسة تحليلاً شاملاً لكل جوانب الإدارة في المنشأة بطريقة علمية واضحة ونظرة فاحصة وناقدة ، تمكن القارئ أو الباحث من تلمس لأخطاء الممارسات الإدارية للاستفادة منها والاستنارة بالجيد والمفيد منها.
- يمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة في كل من الجوانب العلمية والتطبيقات العملية في مجال الإدارة.

- قدمت الدراسة الكثير من التوصيات التي تخص الشركة موضع الدراسة والتي تمكن إدارتهـا من الاستفادة منها في تطوير الشركة وتفادي الجوانب السلبية أو العمل على التقليـل من آثارها. إلى جانب العديد من التوصيات العامة والتي يمكن أن تساهم في تطوير إدارة المنشآت الأخرى بصفة عامة وتلك التي تمر بظروف مشابهة.
- انتهجت الدراسة أسلوبًا علميًا صحيحًا ، واستفادت الباحثة من أدبيات الدراسة حيث تم الربط بينها وبين المعلومات الأولية التي جمعت. كما كتبت الأطروحة بصورة منظمة ولغة صحيحة وسليمة.
- تمكنـت الدراسـة مـن تحقـيق أهدافها وإثبات الإطار النظري الذي استخلص من الأدبيات.

فكرة الأطروحة الرئيسية وأهميتها ومبرراتها:

فـي بداية الثمانينات تعرضت البيئة التي تعمل فيها المنظمات إلى متغيرات كثيرة ممـا جعلها إلى حد بعيد شديدة التعقيد والمنافسة. وتبعًا لذلك، فإن المنافسة الدولية هددت وجود الكثير من المنظمات واعتُرف بفترة الثمانينيات كعهد لإعادة التنظيم في الكثير من البلاد المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، وبريطانيا ، وفرنسا وغيرها.

وبينما كانت تلك رؤية عامة تخص مختلف المنظمات إلا أن التركيز بصفة خاصة كان قد تم على مؤسسات القطاع العام. وقد أصبح جليًا في كل أنحاء العالم بأن العديد من المؤسسـات المملوكـة للدول تتصف بعدم الكفاءة وضعف الإنتاجية، بالإضافة إلى إهدار الموارد المالية الشحيحة للدولة بتحملها لتبعات القصور في أداء المنظمات وطلبات الدعم المسـتمرة. إلا أن فترة الركود العالمية الطويلة في فترة الثمانينيات وبداية التسعينيات قد تركت الحكومات في الدول المتقدمة تعاني من وضع مالي متردي مما جعل الاستمرار في دعـم المؤسسات المملوكة للدولة والغير رابحة من الصعوبة بمكان. وكذلك تحمل عبء التوسع في تديم الخدمات وتحسين البنية التحتية. وقد تكرر ظهور نفس الوضع في معظم الـدول الأقل نموًا . وقد كان ذلك بسبب فشل الحكومات في تنفيذ الإصلاحات الضرورية أو التغيـيرات اللازمة لتطوير مؤسسات القطاع العام من ناحية، ومن ناحية أخرى بسبب

المســاعدات الدولية المتدنية. وعليه فقد طبقت سياسة الخصخصة في الثمانينيات بمختلف أشكالها في الدول المتقدمة ومن بعدها في الدول النامية بتشجيع مؤسسات التمويل العالمية مثل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي لتحسين الأداء في تلك المؤسسات. وقد تم إدراج هذه السياسة كجزء من برامج الإصلاحات الهيكلية كوسيلة للإصلاح. بالإضافة إلى ذلك، فإن الضغط الدولي قد تم دعمه بالتحديات الداخلية لتلك الدول والتي تمثلت في الحاجة إلى التكيف مع قوى السوق العالمية سريعة التغير، وخلق فرص للعمل، ورفع مستويات الدخل وزيادة الإنتاجية والفعالية لكي تتمكن من المنافسة في ظل الاقتصاد العالمي الجديد.، وقد استند كل ذلك على افتراض أن زيادة مشاركة القطاع الخاص ستؤدي إلى تحقيق كل ذلك.

وقــد ذكــر بــأن مــن بيــن الأسباب الرئيسة التي جعلت الحكومات تطبق عملية الخصخصة هو تزايد عدم الرضا عن أداء المؤسسات العامة فيما يتعلق بنوعية المنتجات وأســعارها وخاصــة الخدمات والسلع التجارية وعدم إمكانية توزيعها بكفاءة. كذلك، فقد فشــلت في تحقيق أهدافها وشكلت عبءً ثقيلاً على خزينة الدولة. وانعكس كل ذلك على الإنتاجــية المنخفضة، والربحية الفقيرة ومستوى الديون العالية. عدة مشاكل كانت خلف هــذا الفشــل مــثل الاستخدام الغير الكفؤ والتبذير في الموارد العامة، والعائد السالب أو المــنخفض على الاستثمارات وسوء الإدارة، والفساد، والتدخل السياسي في صنع القرار وهكذا.

مخــتلف الإصــلاحات الإداريــة التــي نفذت لسنوات طوال قد فشت في حل تلك المشــاكل، ولمــا كانت الخصخصة قد اعتبرت أداة لتحسين فعالية الأداء في المؤسسات العامة حتى تتمكن من أداء وظائفها المختلفة بصورة جيدة، كذلك، فإن التطوير التنظيمي كذلك يمكن أن يعتبر أحد الأهداف لخصخصة المؤسسات العامة.

فــي أواخر السبعينيات تم تطبيق الخصخصة على مؤسسات القطاع العام في بعض الــدول النامــية ومن بينها السودان، كأداة للتغيير وتطوير إدارة المؤسسات العامة، إلى جانــب أسباب اقتصاديات أخرى معروفة. لذلك، فإن الهدف من هذه الدراسة هو التحقق مــن تأثير الخصخصة على تطوير المؤسسات العامة في السودان. وقد افترض بأن تبني الخصخصة كاداة إدارية للتغيير، يطور المنظمات ويمكنها من أن تحلَ مشاكلها لتتعلم من

تجاربهـــا وتساير التغيرات البيئية الحديثة والمؤسسات المنفتحة على السوق للتحرك نحو التطوير التنظيمي.

وقــد درس عدة باحثون تأثير الخصخصة على المنشئات من وجهة نظر اقتصادية. إلا أن قلـــة تـــناولوا تأثـــير الخصخصة على إدارة المنظمات . لذلك تعتبر هذه الدراسة إضافة لإثراء الدراسات العلمية في مجال الإدارة، حاولت الباحثة من خلالها التعرف على تأثير الخصخصة على التطوير التنظيمي للمؤسسات.

منهجية البحث :

اتبعــت الدراســـة الطــرق التحليلـــية والوصـــفية لمقارنة إدارة المنشأة قبل وبعد الخصخصة. كما حاولت التحقق من أوجه التغيير الذي حدث فيما يخص وظائف الإدارة، والعمليات الإدارية، وإدارة الموارد البشرية. وكيفية تطبيق عملية التطوير التنظيمي التي مرت بها الشركة.

أجريت الدراسة في الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)، في الخرطوم. وقد تم اختـــيار هذه الشركة لتكون موضعًا للدراسة على أساس أنها أنشأت منذ أكثر من عقدين باســـم المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية. إلا أنه بالرغم من وجودها لفترة زمنـــية طويلـــة، فـــإن أداءهـــا كـــان دون التوقعات وفشلت في تقديم خدمات جيدة إلى المشتركين. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنشأة لم تتمكن من مواكبة التطور والتقدم المستمر في تكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية. إلا أنه وبعد خصخصتها في أول التسعينيات لوحظت عدة تغييرات في عملياتها ، وكذلك لوحظ التحسن الواضح في أدائها مما انعكس إيجابًا على خدماتها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي مستفيدة من البيانات الثانوية والأولية التـــي تـــم جمعها. تم الحصول على المعلومات الثانوية من المراجع، والأبحاث السابقة، والأوراق العلمـــية والسجلات الإحصائية والتقارير السنوية والدورية إلى جانب المصادر الأخـــرى. تضـــمنت المعلومـــات الثانوية كل النظريات، والمفاهيم والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تمت مراجعتها بينما جمعت المعلومات الأولية عن طريق المقابلة

المنظمة والاستبيانات. استخدمت المقابلة باعتبارها أنسب طريقة للحصول على بيانات وافية، إذ تتيح الفرصة للمناقشة مما يساعد على توليد أفكار أكثر، والإيضاح أي نقاط غير واضحة، وقد أجريت المقابلات مع مسئولين كبار يحتلون مناصب فنية وإدارية عليا بشركة سوداتل، وكذلك، مع الموظفين الصغار للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها . وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، إلا أنه روعي في الاختيار أن يغطي كل مستويات الإدارة والقطاعات المختلفة في الشركة. ضمت العينة 22 موظفًا اعتُبروا مناسبين لغرض الدراسة، ثمانية منهم كانوا مُستخدمين سابقًا في المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية.

ركزت أسئلة المقابلة على متغيرات العمليات الإدارية ، وأيضًا ، "متغيرات الناتج أو مخرجات الشركة" والتي تأثرت بعملية التطوير التنظيمي، التي تعرضت لها الشركة بعد الخصخصة . هذا النموذج لتصنيف المتغيرات قد استعمل من قبل Porras and Berg (1978) (نقلاً عن French) . متغيرات العمليات الإدارية التي اعتمدتها الدراسة شملت: الاتصال التنظيمي، وصنع القرار، والتفاعلات البشرية وما إلى ذلك. بينما متغيرات مخرجات الشركة التي أخضعت للتحري تضمنت بعض مقاييس الأداء مثل درجة غياب الموظفين ، ومعدل الدوران، ورضاء الموظفين عن الشركة، وعن أدائهم، ومعاملة رؤسائهم، ومكافآتهم، وأمنهم الوظيفي ، وطرق التقييم وما إلى ذلك. كما وجهت أسئلة إضافية إلى أفراد العينة الذين كانوا موظفين سابقين بالمؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية قبل خصخصتها ويعملون حاليًا في سوداتل.

ووُجهت الاستبيانات إلى مشتركي سوداتل . وقد اعتبرت الاستبانة أداة مناسبة لجمع البيانات من أفراد العينة والتي شملت 1142 مستجيبًا. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من ولاية الخرطوم، وولاية أم درمان وولاية الخرطوم بحري. وقد شمت العينة 2% من المشتركين في كل ولاية (284، 426، 234 على التوالي).

شملت أدوات التحليل التي تم استخدامها طرق الإحصاء الوصفي والمعدلات، والنسب المئوية، بالإضافة إلى تحليل النسب المالية لتوضيح سيولة الشركة، ومقدرتها على السداد،ومدى كفاءتها وربحيتها . وقد تم الحصول على البيانات من القوائم المالية

المتنوعة للشركة مثل الميزانيات، وقوائم المركز المالي وقوائم التدفقات النقدية لمدة خمسة سنوات (1995-1999) . وللتوصل إلى نتائج معتمدة، استخدمت بيانات مالية مدققة.

وتم استخدام تحليل سلسلة الوقت، بسبب الوضع الاحتكاري لسوداتل وغياب متوسطات الصناعات المشابهة للمقارنة معها، وهو مقارنة نسب شركة إلى نسبها السابقة في زمن محدد لعدة سنوات متتالية. وتعتبر النسب المالية التي استخدمت في التحليل من النسب متكررة الاستعمال في الحياة العملية لتحليل الأداء المالي وتحديد وضع المنشأة. قُسمت النسب المالية التي استخدمت إلى ثلاثة فئات شاملة على أساس تصنيفات البنك الدولي (1979:1)، وهي السيولة والجدارة الائتمانية ، والربحية والفاعلية.

تم عرض البيانات التي جمعت في جداول، ورسومات توضيحية حيثما رُئي ذلك ضروريًا . بينما، لخصت البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية وقُدمت بطريقة متكاملة وشاملة مع التحليل وتقديم التبرير اللازم . كما حاولت الدراسة أيضًا ربط نتائج التحلل بالإطار النظري للدراسة والأدبيات.

أهم نتائج الدراسة والدروس المستفادة:

1- نجحت الشركة في إجراء تغيير منتظم ومتكامل بني على خطة عملية شاملة غطت هيكلها التنظيمي ومواردها البشرية وعملياتها الإدارية بهدف تطوير المنظمة ككل.

2- استخدمت إدارة الشركة مدخلين إداريين حديثين في إعادة تنظيم الشركة، هما:

أ) المخل التقليدي الحديث:/ والذي يتبع نموذجًا تنظيميًا قابل للتكيف وأكثر مرونة، مؤكدًا أهمية السلطة الغير مركزية والإدارة بالمشاركة.

ب) مدخل الطوارئ : والذي يأخذ في الاعتبار العلاقة بين أداء العاملين وحجم العمل بالشركة وبين الاحتياج إلى القوى العاملة ونوعيتها ومستوى التغيير التقني ووضع السوق.

3- راعــت إدارة الشــركة إعادة هيكلتها بطريقة مرنة لتستجيب إلى متطلبات التغيير ، وللتوسع في الخدمات التي تقدمها الشركة.

4- تولــي الشركة العاملين بها اهتمامًا خاصًا، وتعاملهم كأصول استراتيجية تدعم تقدمها وتطورهـــا. وبالتالـــي تبذل جهدًا كبيرًا لتنمية قدراتهم وكفاءتهم وتحسين وضعهم في المجتمع.

5- تتــبع الشــركة أسلوب قيادة متطور يستند على المرونة والمشاركة ، مما يؤدي إلى انسجام العمل الجماعي وخلق الشعور بالانتماء والولاء بين العاملين.

6- تتبنى الشركة نظام توظيف مرن يجذب الكوادر البشرية المؤهلة كموظفين أساسيين، والدخول في عقود خاصة مؤقتة مع الأفراد ذوي التخصصات النادرة، بالإضافة إلى استخدام عمالة بدوام جزئي وموظفين مؤقتين لمقابلة الأعمال الوقتية العارضة.

7- لــم يستطع نظام الاستخدام بالشركة تخطي تأثير بعض العوامل الثقافية والاجتماعية مــثل الانتماء السياسي والمحسوبية بسبب العلاقات الشخصية. إلا أن هذه الممارسات تأخذ حيزًا ضيقًا وبالكاد يلاحظ تأثيرها السلبي على العمل.

8- لم تنجح سوداتل في تبني سياسة تقليص العاملين إذ أنها طبقت دون التخطيط

9- والتقدير الصحيح للاحتياجات الفعلية للقوى العاملة مما أفرز نتائج سلبية على الأداء.

10- يعتــبر تفويــض السلطة ومرونة الإدارة ومشاركة العاملين بالشركة من العوامل الرئيسة المحفزة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة ومتابعة تنفيذه. بالإضافة إلى الاستقلال الإداري والاستقلال المالي الذين يتمتع بهما الشركة.

11- تتمتع سوداتل بنظام اتصالات فعال، يستخدم الأجهزة الإلكترونية المتقدمة وقنوات الاتصال الواضحة وسياسة الباب المفتوح واللتان تساعدان في سد أي فجوة قد تظهر في التسلسل الهرمي للمنظمة.

12- يلعب قطاع الثقافة دورًا فعالاً في نشر المعلومات وربط الموظفين في المستويات المختلفة، وتحسين علاقاتهم الرسمية وغير الرسمية، وأيضًا في التحفيز وبث روح الإبداع والمبادرة والمشاركة لدى الموظفين.

13- وجود الوصف الوظيفي الواضح وخطط العمل المجدولة، والمتابعة المستمرة لتطبيق المهام تعتبر من العوامل الرئيسة التي سهلت إنجاز الأهداف العملية للشركة بالإضافة إلى عملية التهيئة الاجتماعية وشروط العمل وبيئة العمل المناسبة.

14- بالرغم من وجود بعض النزاعات بين موظفي الشركة أحيانًا، إلا أنها محدودة وقد تحدث لعدم رضاء العاملين عن وظائفهم أو مواقعهم في الشركة وتحل بالطرق غير الرسمية.

15- أبدى بعض العاملين عدم رضاءهم عن نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة ، بالإضافة إلى ثقل عبء العمل على كواهلهم مما بدأ ينعكس سلبيًا على أدائهم.

16- بالرغم من نجاح سوداتل تقنيًا والذي تمثل في التوسع الكبير والنمو في تغطية الشبكة وإمداد خدمات الاتصال المختلفة قوميًا وعالميًا، إلا أنها لم تستغل تقنياتها المتقدمة بالصورة المثلى مما يشير إلى ضعف في التسويق.

17- اثبت تحليل التقارير المالية للشركة بأنها نجحت في تحقيق وضع مالي مستقر وزيادة مستمرة وثابتة في الدخل وفي الأرباح كما تمكنت من السيطرة الجيدة على ديونها، مما مكنها من الحصول على التمويل اللازم من المؤسسات المالية المختلفة وبسهولة. إلا أنها لم تستطع أن تتحكم في مصروفاتها الإدارية والتي وضح أنها عالية نسبيًا.

18- ساهمت سوداتل إيجابيًا في إجمالي الناتج القومي من خلال ضريبة التنمية والزكاة وخلق فرص للعمالة. بالإضافة إلى أنها أسهمت بشكل غير مباشر في التنمية والاستثمار من خلال التوسع العمودي والأفقي في نظام الاتصالات.

19- بالرغم من أن الشركة تمكنت من تقديم خدمات متقدمة، ومواكبة التطور المستمر في البيئة التقنية، ومقابلة إحتياجات السوق إلا أن المشتركين يواجهون العديد من

الصـــعوبات في استلام وتسديد الفواتير، وارتفاع الرسوم التي تفرضها على خدماتها وعدم استجابتها السريعة لتصليح الأعطال.

20- وضـــح جلـيًا أن تقيـيد الاستقلالية المالية والإدارة الذاتية كانا من بين الأسباب الرئيســـة التـــي عرقلـــت نمو المؤسسة العامة للاتصالات في السابق، بالإضافة إلى الإجراءات المطولة لاتخاذ القرارات الخاصة بالإنفاق والمسائل الفنية وعدم الاهتمام بتنمية وتحفيز الموارد البشرية مما أدى إلى فشلها، بينما عمل الاهتمام بهذه الجوانب بعد الخصخصة كعامل مساعد في تقدم سوداتل.

21- نجحـــت ســـوداتل فـــي تبني عملية التطوير التنظيمي وتطبيقها ومتابعة مراحلها بصـــورة مـــنظمة . وقد وضح ذلك من استخدام أداة تغيير خارجية، وعملية التهيئة الاجتماعـــية وإشـــراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية، وكذلك في اتباع مفهوم المنظمة التعليمي ، واستجابة الشركة لبيئتها الداخلية والخارجية.

22- أثبتـــت الدراســـة توافق الإطار النظري الذي مفاده أن إعتناق الخصخصة كأداة إداريـــة قـــد أدى إلى تطوير سوداتل ومكنها من أن تتماشى مع البيئة المتغيرة وأن تستجيب إلى طلب السوق بصورة إيجابية.

أهم توصيات الدراسة:

1 - يجـــب إجراء المزيد من الدراسات العملية المشابهة على الشركات الأخرى التي تمـــت خصخصـــتها للتحقق من أن عملية التطوير التنظيمي قد أخذت مكانها من التنفـــيذ. بالإضـــافة إلـــى بحـــث الجوانب الإدارية الأخرى للاستفادة منها عمليًا وأكاديميًا.

2- يجـــب التركـــيز علـــى عملـــية التطوير التنظيمي والحث على تطبيقها لترقية أداء المؤسســـات، وتحســـين إنتاجها ، وتمكينها من مواكبة البيئة المحيطة بها لمواجهة تحديات العصر.

3- يجـــب أن يكـــون تطبـــيق عملية التطوير التنظيمي مخطط لها ومنظمة بشكل جيد ومستندة على أساس علمي.

4- يجب إشراك الموظفين في كل المراحل المختلفة لعملية التطوير التنظيمي ، وذلك لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز تطبيقه.

5- يجب اعتبار الموارد البشرية كعوامل استراتيجية لتقدم المؤسسات، وفقًا لذلك.

أ) يجب العمل على إدخال مفهوم الإدارة والقيادة بالمشاركة لزيادة شعور العاملين بقيمتهم الذاتية والتزامهم ومسؤولياتهم.

ب) يجب إعطاء فرصة كافية للمرؤوسين لإبداء آرائهم وأفكارهم وإبداعاتهم.

ج) يجب الأخذ في الاعتبار أفكار وآراء المرؤوسين وتقييمها.

د) يجب على الإدارات العليا بالمنشآت أن تركز على تنمية مواردها البشرية وتطوير مهاراتها لترتقي بأدائها إلى مستوى المنافسة العالمية تحسبًا للعولمة.

هـ) يجب وضع نظام حوافز وتعويضات عادلة لإشباع الحاجات المختلفة للموظفين و تحفيزهم للحفاظ عليهم وكسب ولاءهم والتزامهم نحو المنشأة.

و) يجب أن يعطي نظام ل\التوظيف في المنشآت الأولوية للمؤهلات والخبرات ، بينما يقلل قدر المستطاع من التعامل بالمحسوبية والمحاباة.

ز) يجب أن تقلص إدارة المؤسسات من حجم القوة العاملة بها استنادًا على أسس وتقديرات سليمة للحصول على أداء أفضل وفعال.

ح) يجب تشجيع التعاقدات الخارجية لتغطية التخصصات النادرة المطلوبة، وكذلك لتوفير الخدمات المساعدة بالمؤسسة.

ط) يجب أن تصمم نظم تقيم الأداء بقدر المستطاع بطريقة تؤدي إلى كسب رضاء العاملين.

ي) يجب أن تكون أسس الترقيات مبنية على التقييم العادل لأداء الموظفين وقدراتهم.

6 - يجب أن يولي اهتمامًا كبيرًا بإدارة الموارد البشرية كالأتي:

أ) يجب ضبط حركة وتنقلات الموظفين بصورة جيدة لتفادي الآثار السلبية لذلك.

ب) يجب وضع نظام مناسب ومرن للإشراف على الموظفين ومراقبة أدائهم دون التحكم المتشدد عليهم.

ج) يجب وضع نظام مساءلة صارم وعادل لمحاسبة العاملين.

7 - يجب أن يولي أداء العاملين اهتمامًا كبيرًا:

أ) يجب التركيز على توفير الوصف الوظيفي بالمنشآت لتحديد المسئوليات وخلق الالتزام.

ب) يجب تزويد العاملين بالوسائل والمعينات الإدارية الكافية.

ج) يجب وضع أهداف العمل بطريقة جماعية من قبل المدراء والموظفين معًا، بالإضافة إلى جداول العمل وخطط الأداء قصيرة المدى، لتيسير أداء الموظفين .

د) يجب توفير نظام اتصالات فعال في المنشآت وفي هذا المجال يجب التركيز على المرونة وسياسة الباب المفتوح بالإضافة إلى استعمال الأجهزة الإلكترونية المتقدمة.

هـ) يجب على الإدارات العليا تفويض السلطة الملائمة للعاملين للتصرف.

و) يجب أن يشارك العاملون بالمنشآت في عملية اتخاذ القرارات، حتى يشعرون بالتزامهم نحو التنفيذ ويتحملون مسئولية التنفيذ والمتابعة بالكامل.

8 - على الإدارات العمل على تثقيف وتوعية العاملين بها بمداخل الإدارة الحديثة وحثهم على تطبيقها لتوسيع مداركهم وتنويرهم بما يجري حولهم في البيئة الخارجية للإرتقاء بأدائهم وتمكينهم من مسايرة التطورات العالمية.

المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة:

1 – المنشـآت التـي تسعى إلى تطبيق عملية التطوير التنظيمي للارتقاء بمستوى أداءها الإداري. واسـتفاء الـدروس والعبر، والاستفادة من الممارسات الإدارية الأخرى بصفة عامة : الإيجابية منها والسلبية، والمستندة على التجربة الواقعية.

2– المؤسسـات الأكاديمـية للاسـتفادة من التطبيق العملي للنظريات والمداخل الإدارية المختلفة ونقلها إلى الدارسين لنشرها وتطبيقها.

3– الباحثيـن: لاستفادة من نتائج الدراسة ومواصلة إجراء المزيد من البحوث العملية في مجال الإدارة ووظائفها المختلفة لإثراء المؤسسات الأكاديمية والمكتبات لتعم الفائدة ونرتقـي بالأداء الإداري في الوطن العربي إلى مصاف العالمية ومواكبة تحديات العصر.

4 – السياسـيون والذيـن يشاركون في وضع السياسات واتخاذ القرارات الإدارية على المستوى المحلي والقومي (مثل الخصخصة وغيرها) للاستفادة من نتائج التجارب والممارسات العملية في مجال الإدارة وتجنب الأخطاء في المستقبل.

5 – إدارات المنشآت العامة : لتوعيتهم وتنويرهم بإفرازات الممارسات الإدارية السلبية فـي القطاع العام، ليعملوا على تفاديها ، وللاستفادة من الأساليب والمداخل الإدارية حديثة بقدر الإمكان لتطوير الأداء فيها.

6 – القائميـن علـى الإدارة فـي الدول الأخرى لتبادل الخبرات والاستفادة من تجارب وممارسات الآخرين (عن طريق النشر والبحوث وغيرها).

7 – كـل المؤسسات العاملة في مجال تطوير الإدارة والارتقاء بالممارسات الإدارية في السـودان، وأفريقيا والعالم العربي، من خلال عقد السمنارات والمؤتمرات وإجراء البحوث والنشر وغيرها، لنشر المزيد من المعلومات والتجارب في مجال ا لإدارة.

مجلة السودان للادارة والتنمية



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

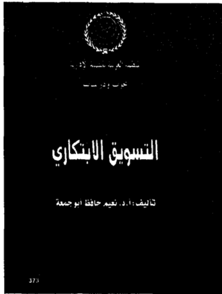
الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

أكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب : 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

عرض كتـــاب

التسويــق الابتكــاري



تأليــف

أ.د. نعيم حافظ أبو جمعة

عــرض

د. عمرو علاء الدين زيدان

الناشــر

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

القاهرة، 2003

يأتي كتاب "التسويق الابتكاري" في مرحلة تشهد أكبر تغيير في الظروف الاقتصادية والإدارية في التاريخ الإنساني على الإطلاق. ففي ظل مناخ العولمة، وما يتضمنه من تحولات وتغيرات عظمى بمعدلات متسارعة لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية، أصبحت عملية ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، وما تتطلبه من ضرورة تخطيط وتوجيه عمليات التأقلم المستمرة للمنظمات، وابتكار أساليب إدارية جديدة تلائم الظواهر والمواقف والمشكلات الإدارية غير المسبوقة وغير المتكررة، من أهم عوامل نجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين.

من ناحية أخرى، فإن رياح التغيير التي هاجمت الفكر الإداري خلال السنوات العشرين الأخيرة من القرن العشرين والذي يتوقع استمراره خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، والتي تحمل معها بذورًا إدارية لم تكن مقبولة من قبل، مثل : المرونة، والإبداع والابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة، وروح الفريق والإدارة المتحررة، وغير ذلك من المفاهيم الإدارية الجديدة، تؤكد وتبرهن على احتياج الفكر الإداري العربي لمثل هذا الإصدار الذي يمد المكتبة العربية برافد جديد من روافد الفكر الإداري الحديث.

ويقع هذا الكتاب في 320 صفحة شاملة المراجع الموجودة في نهاية كل فصل، ومقسمة إلى عشرة فصول، يشعر خلالها القارئ وكأنه يسير في اتجاه تصاعدي ينتهي

إلى القمة التي أرادها له الكاتب. فقد بدأ الكاتب هذه الفصول العشرة بفصل رأي – وأنا معه – أنه لا غنى عنه عند تقديم موضوع التسويق الابتكاري للقارئ العربي، وخصص هذا الفصل للمفاهيم والقضايا الأساسية في مجال التسويق الابتكاري. وتلي ذلك فصل عن متطلبات التسويق الابتكاري، سواء من الناحية الإدارية والتنظيمية، أو من حيث المعلومات اللازمة، أو من حيث القدرات اللازم توافرها في الأفراد المشتغلين بالتسويق، ومن حيث متطلبات تقييم جدوى الابتكارات التسويقية. أما الفصل الثالث، فيتناول عملية التسويق الابتكاري من خلال نموذج يقترحه الكاتب لإدارة التسويق الابتكاري عبر مراحله المختلفة. وتناول الفصل الرابع الجانب الإنساني في مجال التسويق الابتكاري، وذلك من خلال ذكر المهارات اللازمة فيمن يتصدى للتسويق الابتكاري، تناول الكاتب الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي، مؤكدًا بذلك على ما ذكره في بداية الكتاب من الخطأ الذي يقع فيه الكثير من المهتمين بالتسويق، حيث يعتقدون أن التسويق الابتكاري يقتصر على مجال المنتجات/الخدمات فقط. فخصص الفصل الخامس للابتكار في مجل المنتجات/الخدمات، وخصص الفصل السادس للابتكار في مجال السعر، وخصص الفصل السابع للابتكار في مجل الترويج، وخصص الفصل الثامن للابتكار في مجال التوزيع. ونظرًا لأن بحوث التسويق تسعى إلى الاهتمام ودراسة المواقف والمشكلات التسويقية التي ترتبط بالعناصر الأربعة للمزج التسويقي، فقد كان جميلاً من الكاتب أن ينهي هذا الجزء من الكتاب بفصل يتناول الابتكار في مجال بحوث التسويق. وأخيرًا، اختتم الكاتب الكتاب بفصل لتقييم دور التسويق الابتكاري في استثمار الفرص التي تمثل مجالات واعدة أمام المسئولين عن التسويق الابتكاري في الشركة، وكذلك تقييم أداء المسئولين عن التسويق الابتكاري في الشركة، وتحديد الفجوات التي تتطلب التدخل لتصحيح الأخطاء. وقد أشار الكاتب في هذا الصدد إلى وجود مدخلين لتقييم أداء التسويق الابتكاري هما : التقييم باستخدام المعايير (المؤشرات)، والتقييم باستخدام المراجعة.

والكتاب – بهيكله المشار إليه – يمكن أن يقسم إلى أربعة أقسام رئيسة بسهولة شديدة:

القســم الأول : أسس ومتطلبات التسويق الابتكاري. ويتضمن الفصلين الأول والثاني.

القسم الثاني: عناصر ومهارات التسويق الابتكاري، ويتضمن الفصلين الثالث والرابع.

القسم الثالث: التسويق الابتكاري والمزيج التسويقي. ويتضمن الفصول الخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع.

القسم الرابع: تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري (خاتمة)، 0ويتضمن الفصل العاشر.

ويستطيع القارئ – منذ الوهلة الأولى – أن يتبين حرص الكاتب وتأكيده على نقطتين أساسيتين:

- إن القارئ لن يجد في الكتاب مجرد مقتطفات وآراء متفرقة عن التسويق الابتكاري، وإنما تغطية شاملة للجوانب المختلفة لذلك الموضوع الهام.
- أن التسويق الابتكاري لا يقتصر كما يعتقد البعض – على تطوير المنتجات/ الخدمات، وخصوصًا المنتجات الجديدة، ولكنه يمتد إلى جميع عناصر المزيج التسويقي بالإضافة إلى بحوث التسويق.

وقد استطاع الكاتب أن يحقق هذين الهدفين عبر صفحات الكتاب بكفاءة كبيرة لا شك أنها تطلبت منه مجهودًا كبيرًا. و يعتبر إفراد فصل مستقل لإيضاح دور الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وفي وظيفة بحوث التسويق من أبرز نقاط القوة في هذا الإصدار.

من ناحية أخرى، فإن التجارب الواقعية التي دعمت الفكر الابتكاري في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي أضافت بعدًا عمليًا لطَّف من حدة الإطار العلمي والمفاهيمي الجاف الذي غالبًا ما يميز الكتابات العلمية الجادة. كذلك، فإن هذه التجارب العملية تساعد على عدم اقتصار فائدة هذا الكتاب على الدارسين والباحثين الأكاديميين فقط، وإنما يثير شهية ممارسي التسويق في المنظمات العربية للاهتمام بالابتكار التسويقي في منظماتهم. إلا أن ما يؤخذ على هذه التجارب انتماء معظمها إلى مجتمعات ومنظمات غير عربية (باستثناء تجربة بنك أبو ظبي الوطني في مجال المنتجات، وتجربة إعلان الملايين المصري في مجل الترويج) على الرغم من أن المنظمات العربية مرت بالعديد

من التجارب الرائدة في مجال التسويق الابتكاري. إلا أن حرص المنظمات الغربية على نشر مثل هذه التجارب مقارنة بنظيرتها العربية قد يكون عذرًا مقبولاً لتركيز الكاتب على التجارب الغربية.

بالإضافة إلى ما سبق، فمن الأمور المدهشة التي تثير انتباه القارئ في هذا الكتاب، الطابع التعليمي الذي يميزه. وقد تمثل هذا الاتجاه في ناحيتين أساسيتين:

أولاً: إدراج الكاتب لمجموعة من الأسئلة بعد الانتهاء من كل فصل من فصول الكتاب، وذلك حتى يثير تركيز وانتباه القارئ للموضوعات الهامة في كل فصل.

ثانيًا: إصرار الكاتب على أن يبدأ كتابه بفصل كامل خصص لتوضيح المفاهيم والقضايا الرئيسة في مجال التسويق الابتكاري للقارئ، وذلك حتى يسهل على القارئ مهمته عند قراءته لموضوعات التسويق الابتكاري.

ومن الأمور المثيرة أيضًا في هذا الكتاب، تأثر الكاتب وإيمانه الشديد بالمفهوم الحديث للتسويق، والذي يضع العميل في بؤرة اهتمام المنظمة. ويستطيع القارئ أن يلمح هذا الاتجاه بوضوح بمجرد البدء في قراءة الكتاب. فتجد الكاتب يقدم مجموعة من الإرشادات في مقدمة الكتاب تأخذ بيد القارئ وتمهد له الطريق بين فصول وصفحات الكتاب. ونجد ذلك أيضًا في حرص الكاتب على بداية الفصول المخصصة للحديث عن الابتكار في عناصر المزيج التسويقي بنبذة مختصرة عن مفهوم وطبيعة كل عنصر من هذه العنصر. ونجد ذلك أيضًا في ذكر المراجع وراء كل فصل بدلاً من ذكرها بشكل مجمع في نهاية الكتاب، وذلك تسهيلاً على القارئ الرجوع إلى أي منها إذا شاء.أخيرًا، فإنني أعتقد أن الكاتب كان له قصب السبق في إصدار هذا المؤلف المحترم الذي يضيف إليه وإلى أدبيات الإدارة العربية المعاصرة، والذي سيكون بمثابة نقطة انطلاق للدارسين والباحثين والممارسين العرب في مجال التسويق الابتكاري في المستقبل بإذن الله.

من ناحية أخرى، فإن هذا الإصدار يمثل إضافة رائعة لمجهودات المنظمة العربية للتنمية الإدارية في سبيل نشر الثقافة والخبرة الإدارية للقراء العرب.

إنسانيات

المجلــة الجزائــريـــة في الأنثربولوجيــة والعلــوم الإجتمـــاعيـــة

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الأنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية- وهران.

مديرة النشر:
نورية بنغبريط رمعون
لجنة التحرير:
فوزي عادل ، عمارة بكوش
أحمد بن نعوم ، عابد بن جليد
صادق بن قادة ، عمر لرجان
نذير معروف، حسن رمعون،
فؤاد صوفي
مدير التحرير
فؤاد صوفي
نائب مدير التحرير
عابد بن جليد
سكرتاريا التحرير
خيرة ناصري

عنوان
حي باهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانيا- وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: 83 97 41 (06) (213)
88 05 41 (06) (213)
الفاكس: 82 97 41 (06) (213)
التلكس: 865 21
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطبيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية. إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة المصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها في شهر كانون الثاني - يناير - 1977.
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربى.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية. وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة ، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها.

- قيمة الأشتراك السنوى للأفراد (30) دولارا أمريكيا. - قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولارا أمريكيا.	داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظات

- الرجاء استكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى:

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

- إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها أسفة إلى الغاء العنوان من قائمة بريدها.

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 – بريد الحرية
مصر الجديدة – القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة اشتراك

اسم المشترك (ثلاثيا): ....

عنوان المشترك (مفصلا): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (..............................) سنة الاشتراك:

مرفقا طيا شيك مصرفى رقم (..............................) تاريخ: / / ٢٠

بمبلغ (..............................) دولار أمريكى ((بأسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

- -

[redacted]

د. حسن رمعون

اسم ... العدد .... لسنة

مــن

المجلة العربية للإدارة

- ☐ نرجو الاستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.
- ☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه.

ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol.23 NO.1 2003



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT

ردمد 5453-1110



المجلة العربية للإدارة

محلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الادارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

المجلد الرابع والعشرون العدد الأول - يونيو (حزيران) 2004

تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

قيمة الإشتراك السنوى داخل وخارج جمهورية مصر العربية :

(شاملة أجور البريد)

- (30 $) ثلاثون دولاراً أمريكياً للأفراد .
- (50 $) خمسون دولاراً أمريكياً للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفى بإسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية»

بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك

العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسلات

توجه باسم :

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية

مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف : 2580006 (202) - فاكس : 4512799 (202)

e-mail: arado@arado.org.eg

www. arado.org.eg

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصاحبها ، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة

الرقم الدولى
المعيارى للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية مُحكَّمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقات
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الرابع والعشرون　　العـدد الأول　　يونيـو 2004

سياسات ومعايير النشر
فى
المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هى مجلة علمية مُحكَّمة متخصصة فى ميادين الإدارة، بما فى ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإدارى والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التى تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة فى ميادين الإدارة فى القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التى تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

(1) بحوث تجريبية *Empirical* تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميدانى *Field*، أو تجريبى *Experimental*. (2) تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها فى العامل العربي. (3) تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، بإستخدام أساليب وأدوات المنهج العملي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. (4) دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. (5) تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة فى الإدارة والتنمية الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية. (6) تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسعهم فى فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر. (7) دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر فى المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

(1) تعليقات / ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة. (2) تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت فى مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

(3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية. (4) مخلص لرسائل عملية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغى التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر فى المجلة:

1 - ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلى (*Word 2000 , IBM*) ومرفق بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالى:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدى 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكترونى: *arado@arado.org.eg*

2 - تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط .

3 - ينبغى أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين إنتهاء إجراءات التحكيم، أو إنتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الإشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

ينبغى الإلتزام بالإشتراطات الشكلية التالية فى إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

1 - هيكل التقرير : ينبغى أن يحوى تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية :

- صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث ؛ واسم المؤلف ، ووظيفته ، واسم المؤسسة التى ينتمى إليها؛ وعنوانه الكامل ؛ والهواتف والفاكسات.
- ملخص البحث ، باللغتين العربية والإنجليزية ، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل :
- مقدمة تعرّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
- عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث .
- الفروض أو المحاور أو التساؤلات .
- حدود البحث
- منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية : المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها ، ووسائل جمع البيانات ، وأساليب التحليل الإحصائى للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التى تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً ، فينبغى إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة ، والمصادر التى أعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
- النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة ، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
- الهوامش . - المراجع (المستخدمة والمذكورة فى المتن فقط).
- الملاحق (فى أضيق الحدود) .

2- حجم التقرير : ينبغى أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما فى ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة .

3 - مواصفات الطباعة : ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، وألا يزيد عدد الأسطر فى الصفحة الواحدة عن 25 سطراً ، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

4 - طباعة الجداول والأشكال : ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل ، وأن يعطى عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه فى أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار فى الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة .

5- الهوامش والمراجع :

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن . ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها فى المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى أسم المؤلف الأخير (العائلة) . وسنة النشر ووضعها بين قوسين ، مثلاً (العلاق ، *1983*) و (عابدين، وحبيب، *1987*) و*(Marshall, 1984)* و*(Hansen & Messier, 1986)*. أما إذا كان هناك أكثر من إثنين من المؤلفين للبحث الواحد ، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون ، *1983*) ، و *(Kaufman et al., 1986)* . وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي : (القطان، *1987* ؛ التويجري ، *1988*) و *(Ferris & Porac , 1984; Locke, 1989)* . وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق ، *50:1983*) و *(Marshall, 1984:50-53)* .
- يجب أن لا تحتوى قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث .
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث ، حسب الترتيب الهجائى لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات البيليوجرافية للمراجع كما فى الأمثلة التالية :

(أ) الكـــتب :

الردادى ، محمد بن مسلم . إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، *2002* .

تريسى ، وليم ر. تصميم نظم التدريب والتطوير / وليم ر. تريسى ، ترجمع سعد أحمد الجبالي. الرياض : معهد الإدارة العامة، *1990* .

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2nd ed. New York: John Wiley, 1997.

(ب) فصل من الكتاب :

عيسى ، سوار الذهب أحمد . العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل . فى : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها / مكتب المتابعة ، المنامة ، البحرين : مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية ، *1987* . ص . *11-29* .

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In : Administrative Reform in the Arab World : Readings / edited by Nassir Al-Saiph, Amman : Arab Organization of Administrative Sciences, 1986, p. 313-329.

(ج) الدوريـــــات :

زيدان ، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات» . المجلة العربية للإدارة (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 21، ع2، 2001 . ص 39-94 .

PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger: "A Theory of Managed Trade" The American Economic Review, Vol. 80. No. 4 (Sep. 1990, p 770-795).

(د) أوراق المؤتمرات والندوات :

باطويح ، محمد عمر . «البحث العلمى الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية : دراسة نظرية تحليلية» . ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربى الثانى للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل 2002، الشارقة). القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ص 310.

Pickl, Viktor J. :The Ombudsman and Adminstrative Reforms" . Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/ 1986: Amman, Jordan) Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أستاذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي . وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالتريب : (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير ، (2) التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي إجتازت الفحص والتقييم الأولي، (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير ، (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التى نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية : (1) قبول غير مشروط للنشر، (2) قبول مبدئى للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية، (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة، (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية . وتشمل معايير التقييم.

- قيمة البحث ومدى أصالته . والإسهام الذى يقدمه، علمياً وتطبيقياً .
- منهج وأسلوب البحث .
- نتائج البحث .
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع .

هيئة التحرير

محتويات العدد

بحوث مُحكمـــة :

ملخصات الرسائل الجامعية :

عرض كتـــاب :

الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة

"دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض – المملكة العربية السعودية"

د.طلال بن عايد الأحمدي*

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك الممرضين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

وقد أظهرت الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وعدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والرغبة في ترك العمل والحالة الاجتماعية والرغبة في ترك المهنة، وأظهرت وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاء من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية، وعدم وجود علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك العمل، في حين توجد علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك المهنة، وبينت وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين الدخل الشهري والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل، وأوضحت وجود علاقة طردية بين كل من الخبرة والولاء التنظيمي وعدم وجود علاقة بين الخبرة والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل، وبينت وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك العمل وعدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك المهنة، ولم تظهر وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، في حين توجد علاقة طردية عند مستوى دلالة 0.1 وكذلك عدم وجود علاقة بين العمر والرغبة في ترك المهنة والرغبة في ترك العمل، وأوضحت وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، وأخيرًا بينت عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

---

* أستاذ الإدارة الصحية المساعد، ومدير إدارة البحوث – معهد الإدارة العامة، الرياض – السعودية.

المقدمـــة:

تتسم الإدارة في المستشفيات بسمات خاصة تميزها عن غيرها من حيث الوسائل والأساليب المتبعة، وكذلك من حيث نوعية الخدمة والهدف المراد تحقيقه، ومن ثم نجد أن المستشفيات تختلف فيما بينها من حيث تطبيق نمط الإدارة المناسب لها، وهي تهدف إلى تحقيق الخدمات العامة لجميع أفراد المجتمع، وذلك بواسطة توفير الإمكانيات البشرية المؤهلة والمادية والتكنولوجية، وهذا النوع من المنظمات لا يكتفي بخدمة الأفراد فقط ولكنه يحمي المجتمع من إمكانية حدوث الأمراض عن طريق الوقاية والتوعية الصحية، وكذلك يقوم بالتعليم والتدريب وعقد الندوات والمؤتمرات الطبية التي تثري حصيلة العاملين، وتنمي القدرات وتطور المستويات إلى الأفضل.

إن تطور المجتمعات وحاجتها الملحة إلى الرعاية الصحية المنظمة، والاهتمام بصحة المواطن ووقايته من الأمراض، ومراعاة حجم وسعة المراكز الصحية والمستشفيات وتصاميمها ومقدار إنفاقها وتناسبها مع ظروف البيئة المحيطة وكثرة التخصصات، وما إلى ذلك من التوسع الذي واكب التطور الصحي – أدى إلى زيادة أهمية عنصر الإدارة لقيادة المرافق الصحية كما يجب أن يكون لتحقيق أقصى رعاية طبية ممكنة، نظرًا لاعتبار الخدمة الصحية مطلبًا أساسيًا تسعى المجتمعات الإنسانية إلى تحقيقه، مهما اختلفت الأنظمة وتباينت الأموال، ولتحقيق هذا المطلب فإن جميع المنظمات الصحية تحاول قدر جهدها توفير الإمكانيات المادية والبشرية، للارتقاء بمستوى أداء العاملين الذين يمارسون عملاً مهمًا وحيويًا يتعلق بصحة وحياة الإنسان، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود الإدارة الجيدة التي تدرك عظم المسئولية وما يترتب عليها من الواجبات.

فالاهتمام بالعاملين ومستوى رضاهم وولائهم هدف رئيس تسعى إليه المنظمات الصحية ضماناً لارتفاع الأداء وجودته وإيثار العمل. ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال تنظيم رسمي ذى فلسفة إدارية فعالة، يعمل على الاهتمام بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم ومدى تطابقها مع أهداف المنظمة (Drake,1973,p.18).

وبناء على ما سبق تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الولاء التنظيمي لما له من تأثير واضح على الأفراد العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي (Smith, 1995)، فهناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فكلما زاد رضا الموظف زاد ولاؤه التنظيمي، مما ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات الصحية المقدمة، خاصة أن مجال التمريض أصبح عنصرًا مهمًا من عناصر تقييم جودة الخدمات في أي مستشفى. وكذلك تبرز أهمية هذا البحث من حيث إضافته العلمية للمكتبة العربية، إذ إن دراسات الولاء التنظيمي في المؤسسات الصحية في السعودية والعالم العربي محدودة وقليلة. إضافة إلى إعطائه تحليلاً لمستوى الولاء التنظيمي للممرضين في المستشفيات الحكومية والعوامل المؤثرة فيه، ومن ثم مساعدة المعنيين في حل مشكلات الممرضين، فضلاً عن أن هذه الدراسة تدرس أثر الولاء التنظيمي على رغبة الفرد في ترك الوظيفة أو رغبته في ترك المهنة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي للعاملين بشكل عام والممرضين بشكل خاص مصدر اهتمام بالنسبة لكثير من المنظمات، لما له من دور بارز على الظواهر السلوكية الخاصة بالفرد أو تلك الظواهر الخاصة بالمنظمة. فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام(Steer, 1977). وكذلك معدل دوران العمل والغياب والذي سيكون له أثر واضح على التقليل من المصاريف الإدارية المرتبطة بالتعيين والتدريب وكذلك زيادة إنتاجية العمالة لكونها أصبحت مدربة وعلى دراية كاملة بطبيعة العمل. أي أن رفع مستوى الولاء التنظيمي سوف يؤثر على أداء المؤسسة ككل. وقد أكد تيلور على أن أهداف الأفراد هي أكبر من أداء وظائفهم (Taylier, 1973:144). فالفرد يسعى لإشباع حاجاته المختلفة، والمنظمة تريد منه أن ينجز مهمته بشكلها الصحيح. فالعلاقة ـــ إذًا ـــ بين الطرفين مترابطة، كل منهما يكمل الآخر. فالمنظمة من جانبها عليها أن تسعى للوصول إلى حالة من التناغم بين أهداف الفرد وأهدافها سعيًا لتحقيق أفضل المنافع لكليهما. علمًا أن تحقيق ذلك ليس بالأمر السهل، وذلك لأن الفرد لا يمكن عزله عن

مؤثرات بيئته الداخلية والخارجية. فالفرد يعمل ضمن مجموعه تفرز علاقات غير رسمية تنشأ بينه وبين الآخرين بسبب العديد من الروابط والعوامل (كالقرابة، والثقافة، والخبرة، وغيرها) وترتبط بهذه الجماعات العديد من الظواهر (كالصراع، والتعاون، والمشاركة، والولاء) والتي تظهر خلال بيئة العمل الجماعي، وهناك العديد من النظم والتعليمات التي تضعها الإدارة بغية تحقيق أهدافها.

ويتأثر الممرضون بعوامل ترتبط بطبيعة المهنة والمشقة الملقاة على عاتقهم مما يجعلنا نفترض أن ولاء العاملين يرتبط بشكل كبير بعدة عوامل أهمها الرغبة في ترك المهنة أو العمل و هذا الأمر يختلف بشكل كبير عن المهن الأخرى والتي قد لا توجد فيها ظروف عمل صعبة كمهنة التمريض أو غيرها من المهن الإنسانية. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى دراسة الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية، والرغبة في ترك المنظمة، والمهنة، وذلك بالنسبة للممرضين العاملين في مستشفيات مدينة الرياض والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

"ما علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية، والرغبة في ترك المنظمة، والمهنة بالنسبة للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض؟"

أهداف الدراسة:

1- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

2- دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

3- التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

4- التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

الفروض:

1- لا يوجد اختلاف في درجة الشعور بالولاء التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية (الجنس- الجنسية- الحالة الاجتماعية) للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

2- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات (المستوى التعليمي- الدخل الشهري- العمر- سنوات الخبرة،المهام الوظيفية) للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

3- توجد علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

4- توجد علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

حدود الدراسة:

يوجد عدد من المحددات التي تحيط بهذه الدراسة،أولها أن هذه الدراسة اقتصرت على عينة من الممرضين العاملين في بعض مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. وذلك لمحدودية إمكانات الباحث. وقد كان اختيار مدينة الرياض متعمدًا؛ لأنها عاصمة المملكة العربية السعودية و تعتبر من مراكز الثقل السكاني في المملكة، مما يعني أن الضغط على الخدمات الصحية عالٍ ومتطلبات الكفاءة والأداء مرتفعة إذا ما قورنت بغيرها من المدن السعودية،كما أنها تعد أكبر المدن السعودية من حيث عدد السكان والكثافة في الكيلومتر المربع الواحد.

وثاني هذه المحددات أن نتائج هذه الدراسة محدودة لقلة ما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد العينة لتحقيق هدف الدراسة؛ لذلك فإنه من

الصعب تعميم نتائج الدراسة خارج نطاق البيانات التي تم جمعها، وخارج مجتمع الدراسة.

القسم الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:

1-الإطار النظري:

أولاً: طبيعة الولاء التنظيمي:

من المعلوم أن العلاقة بين الفرد ومنظمته قد مرت (منذ قيام الثورة الصناعية) بالعديد من الدراسات، فهناك الإدارة العلمية، وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية، ودراسات ماسلو،`وهرزبرك وغيرها من الدراسات التي تناولت دافعية الفرد وتوجهه نحو عمله، كما تم تناول دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من قبل باحثين عديدين (Finely & Lovett,1970:431). هذا، ويمكن عزو الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى وثاقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء منها ما كان يخص الفرد أو منظمته أو المجتمع كافة. فالولاء كأي متغير سلوكي آخر، لا يمثل واقعًا ملموسًا، بل يمثل اصطلاحًا مطلقًا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به، ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزًا، أو يفرض فرضًا بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات. فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة ؛ لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهودًا كبيرة وتكاليف باهظة للوصول إلى مستوى ملائم منه، ويتطلب ذلك نظماً وإجراءات قد تطول أو تقصر.فهو ليس عاملاً أو نظامًا، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، ويؤثر عليه العديد من المتغيرات.

ولكن أيًا من هذه المتغيرات لا يمكن أن يكون مساويًا لمفهوم الولاء. فالصفات الشخصية (كالجنس، والعمر، وسنوات الخدمة في المنظمة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والحاجة للإنجاز) والصفات الخاصة بالعمل (كتحديد المهام، ودرجة

الاستقلالية أثناء العمل، والمعلومات المرتدة عـن الأداء) والأبعاد التنظيمية (كالأجر، والسلوك القيادي للمشرف وحرية اختيار جماعة العمل) والعوامل الخارجية (فرص العمل المتوافرة خارج المنظمة). كل تلك المتغيرات وغيرها تؤثر في الولاء ولكن أيًا منها لا يمكن أن يستخدم كبديل عن الولاء.

ولكون الولاء نتيجة للعديد من المتغيرات، لا يمنع من أن يكون في العديد من الحالات سببًا للعديد من الظواهر (كرغبة الفرد في البقاء بالمنظمة، والحضور للعمل في أوقاته المحددة، والأداء أو الإنجاز الجيد للعمل والاحتفاظ بالعاملين أو شعور العاملين بالأمان). يضاف إلى ذلك أن هذه المتغيرات ترتبــط بالفرد ـــ غير المستقر ـــ وأهدافه، وأهداف وسياسات المنظمة. وبالنظر لكونهمـا ـــ الفرد والمنظمةـــ يعيشان وسط بيئة متحركة، فإن الحركة كنتيجة حتمية تنتقل لولاء العاملين، ولكن بدرجات أو بأشكال تختلف درجاتها ـــ سلبًا أو إيجابًا ـــ عن التغيرات الحاصلة في الفرد والمنظمة.

وبعبارة أخرى: إن درجة التغير في ولاء الفرد لمنظمته تتغير من وقت لآخر، حسب الطبيعة الحركية للبيئة، والفرد، ولكن بدرجات أقل من التغير الحادث فيهما، والسبب في رأي الباحث يعود إلى أن ولاء الفرد لمنظمته لا يتم ولا يُفقد في ليلة وضحاها، بل نتيجة تجارب وخبرات طويلة للفرد. ولا يقوم الفرد بمنح ولائه لمنظمته، مالم يعتنق ويؤمن إيماناً قوياً بأهداف وقيم منظمته، وكذلك استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة، ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها. وقد أشار سالاينك وفيفر إلى إن ولاء الأفراد إزاء إجراء معين، قد يكون محددًا للمواقف اللاحقة، فالفرد لا يبدي ولاءه لمنظمته ما لم يجر عملية "عقلنة" يقوم من خلالها بإخفاء المعنى عن موقفه الحالي، ومن خلال تكوين مواقف عدة تكون متسقة مع أهدافه نراه يبدي ولاءه للمنظمة (Salancik&Pfeffer, 1978).وقد أكد هذا التعاقب السببي العديد من الدراسات الميدانية أمثال (Kiesler, 1971; Salancik, 1977).

وبينت إحدى الدراسات أن جوانب معينة من القرار المبدئي في الانضمام إلى تنظيم معين، إنما كانت مرتبطة بما يتبع من ولاء ورضا.ومادام الولاء مرتبطاً بالأفراد

وحاجاتهم ونزعاتهم وشخصياتهم والبيئة الاجتماعية، وما تعارفت عليه من قيم– فإنه بات من الصعب نقل الدراسات والبحوث، أو المقاييس من بيئة لأخرى. إلا أن ذلك لا يعني عدم إمكانية الاستفادة من تلك الدراسات وأساليبها، والنتائج التي توصلت إليها، والأخطاء التي وقعت فيها، فالنقل شيء والاستفادة شيء آخر.(O'Reilly & Caldwell, 1981)

ثانيا: مفهوم الولاء التنظيمي:

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين،نظرًا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناتجة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات (Curry, 1986)، وهذا ما يفسر قلة الدراسات المتخصصة فيه ومن ثم صعوبة تحديد مفهومه. فهناك من يرى الولاء على أنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، والقبول بالأهداف الرئيسة وقيم التنظيم (Porter, 1968) وعرف شيلدون (Sheldon, 1971) الولاء على أنه التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه.

في حين عرفت كانتور (Kantor, 1968) الولاء على أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم. ونظر هريبنياك والوتو (Hrebiniak & Allutto, 1972) إلى الولاء، على أنه عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع. أما لي (Lee, 1971) فقد عرف مفهومًا متصلاً بالولاء، ألا وهو التطابق التنظيمي على أنه درجة معينة من الانتماء أو الوفاء، وقد وجد براون (Brown, 1969) أن الأفراد يميلون إلى التطابق والانسجام مع التنظيم في ثلاث حالات هي: عندما يهيئ لهم التنظيم الفرص للإنجاز الذاتي، وعندما تكون لهم صلاحيات ضمن التنظيم، وعند اختفاء الظواهر المتناقضة مع التطابق. إن الولاء في تصور غالبية هؤلاء الباحثين ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية بين الأفراد والتنظيمات. ويعد عمل بورتر(Porter, 1974) من أفضل الأعمال التي

تناولت الولاء إداريًا، وقد عرفه بورتر بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد وهى:

1- الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
2- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

وإذا نظرنا بإمعان إلى هذا المفهوم يتضح جليًا، أنه ركز على أن الفرد الذي يظهر ولاءً لمنظمته تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظمته، والتفاعلية – هنا – تشمل تفاعل الفرد داخليًا لكون الفرد يتفاعل دائمًا مع نفسه ومع الأفراد الآخرين. إن التفاعلية هي موقف داخلي سلوكي للفرد نحو منظمته. وهذا المفهوم للولاء هو مفهوم إدراكي معرفي، وبالنظر للصفات التي لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد، نلاحظ أن فهم واستيعاب الأشخاص لأهداف المنظمة، واستعدادهم لتكريس (أو تخصيص) معظم طاقاتهم من أجل هذه الأهداف، سيجعلهم مائلين للبقاء في المنظمة، لتحقيق أو إدراك أهداف ذات موضع تقدير عالٍ، وهذا يعني بلا جدال الصورة الإيجابية للقوة العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون، والتي توجه نحو المنظمة.

أما (Bruce, 1974) فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم). وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

1- التطابق Identification وهو تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهدافًا وقيمًا للفرد العامل في التنظيم.
2- الاستغراق Involvement والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
3- الإخلاص والوفاء Loyalty والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

ويلاحظ من هذا المفهوم أنه يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم المعني هو بذاته بغض النظر عن قيمته العملية. وأن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلـــون، وأن

أنشطتهم وإخلاصهم غالبًا ماتكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظـرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم (بيوتهم) تكون امتدادًا لعملهم.

أما (Curry, 1986) فقد عرف الولاء التنظيمي بـ (مدى الالتفاف والتطابق مع التنظيم من قبل العاملين المستغرقين فيه "Involved"، ويشير كورى وزملاؤه إلى أن الفرد الذي لديه مستوى عـالٍ من الولاء تجاه منظمته لديـه نفـس الصفات التـي أوردهـا (Porter, et al., 1974)

أما سترز فقد عرفه على أنه العلاقة القوية للتطابق والارتباط بالمنظمة، حيث أشار سترز إلى أن الفرد الذي يبدي ولاء لمنظمته لديه الصفات التالية:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ويلاحظ أن هذا المفهوم يشير إلى القدرة النسبية لتطابق الفرد واستغراقه بالتنظيم المعني، وأن الفرد الذي لديه ولاء عالٍ لمنظمته يعتزم البقاء فيها، ويعمل باجتهاد بالغ لتحقيق أهدافها.(Steers, 1977).

أما أورلي وكلادويل فقد جاءا بمفهوم للولاء على أنه سلوك (أي اختيار للوظيفة) وليس مفهومًا إدراكيًا معرفيًا (O'Reilly&Caldwell, 1981) كما في حالة بورتر، فإنه من غير المحتمل أن وجهة نظر معرفية (أو إدراكية) مثل الولاء، تتسم عقلنتها من قبل المواقف اللاحقة المتعلقة بالرضا الوظيفي. حيث إن الرضا الوظيفي يأتي نتيجة للولاء التنظيمي ولا يأتي الولاء التنظيمي نتيجة للرضا الوظيفي كما يراه بورتر ويتضح من هذا المفهوم أنه قد ركز على تصرف الفرد في اختياره لعمله في منظمة ما، وليس للفرد قرار جازم بشأن هذه الوظيفة في بداية اختياره لها، ولكن بعد فترة نتيجة لمواقف عدة يجري من خلالها الفرد مقارنة عقلانية يبدي ولاءه للمنظمة أو لا. وهنا فإن تحقيق الولاء يتبعه تحقيق الرضا الوظيفي غير أن فريقًا من الباحثين نظر لهذا المفهوم باعتباره متعدد

الأبعـاد من حيث الطبيعة، مشتملاً على ولاء العامل للمنظمة، واستعداده لبذل الجهد، ودرجه انسجام أهداف وقيم الفرد مع أهدافها وقيمها، والرغبة في الاستمرار بالعضـوية (Porter, Crampon & Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

ويتضح من هذا المفهوم أنه مركب وله عدة أوجه حيث تؤثر فيه الصفات الشخصية للفرد العامل، وخصائص العمل، وكذلك الأبعاد التنظيمية.وقد ركز هذا المفهوم على حالة من التآلف والانسجام بين الفرد وعمله تجعله راغبًا في إنجازه. ولقد أشار هذا المفهوم ضمنيًا إلى أن ولاء الفرد يكون لإدارة العمل، والرؤساء وزملاء العمل، ولمتطلبات العمل ولقدراته الذاتية واستعداداته ولمزاجه الخاص.

أما ما جاء به موريس (Morris, 1981) فهو موقف أو توجه إزاء المنظمة، وأن الذي يربط ما بين ماهية الفرد والمنظمة هو التطابق مع الأهداف والقيم الخاصة بالمنظمة، والارتباط العالي في فعاليات العمل، والصداقة (أو المودة) المخلصة (أو الوفية) للمنظمة. والملاحظ على هذا التعريف أنه ركز على الارتباط والتوافق النفسي للعامل، ومدى شعوره بالارتياح النفسي والأمان، ومن ثم التوحد والامتثال للمنظمة، وأن الفرد الذي يتمتع بولاء لمنظمته يكون أكثر فعاليةً وتكيفاً إيجابياً بحيث تصبح مبادئه مبدأً مستقرًا مع قيم المنظمة.

مما سبق يستنتج الباحث من كل ما جاء أعلاه ما يلي:

1- أن معظم المفاهيم قد تدور في إطار واحد، ألا وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، فيصبح إنسانًا تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله – كفرد– والولاء – بهذا المعنى – يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد – ككيان منفصل– وكمجموعة – ككل– متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية.

2- أن الفرد الذي يظهر مستوى عاليًا من الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو منظمته نراه قد تفاعل واستغرق داخل إطار الجماعة، وهذا التفاعل والاستغراق لم يُذِبْ جميع صفاته ومميزاته الشخصية، إلا بحدود تهذيب بعض الفروق الشخصية التي تؤثر على العمل. وأن رغبة هذا الفرد في التنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التي قد تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو المنظمة، تعود إلى أن الفرد يتمتع بعقيدة ثابتة، وإيمان راسخ تجاه منظمته، ولديه الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها، وشعوره بالاتساق بين هدفه كفرد وهدف الجماعة الواحد وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المنظمة.

3- أن الولاء لا يفرض فرضًا على الأفراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة.

أما عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء فنجد أن هناك ارتباطًا وثيقًا بينهما، فقد أكد بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ولا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته (Porter, 1974)، وأن الولاء والرضا مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة. وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بإنتاجيتهم، فحصول الفرد على مزايا وعوائد من وظيفته لا تجعله بالضرورة راغبًا في أداء العمل الموكل إليه (عاشور، 1970: 22-23) ويستدل من ذلك على أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم.

وقد أكد ذلك (Kahn,1960) حيث قال: "أريد أن أبدأ بالتأكيد بدون رجعة بأن الأداء والرضا الوظيفي لا يسيران بالضرورة معًا" وهذا المنطق ينطبق مع الرأي القائل بأن وجود الولاء لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم (Steers, 1977) وقد أشار (Porter, et al., 1974) إلى أن طبيعة الاختلاف بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تكمن في أن الولاء التنظيمي هو موقف ثابت نسبيًا عبر الوقت بالمقارنة مع الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهومًا أقل استقرارًا وأسرع تشكيلاً من الولاء التنظيمي. وأشار أيضًا إلى أن الترتيب الزمني الوظيفي هو سابق للولاء التنظيمي. وقد أيد هذا المفهوم

(Bluedorn, 1982; Price & Mueller, 1981) حيث اعتبروا الرضا الوظيفي سببًا موقفيًا للولاء التنظيمي.وقد تناغمت دراسة (Steers, 1977) مع ما جاء أعلاه وهو أن الرضا الوظيفي سابق للولاء التنظيمي.

بينما أشار بتيمان (Bateman, 1984) إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي، وأن للولاء التنظيمي تأثيرًا سببيًا إيجابيًا على الرضا الوظيفي، وأشار أيضًا إلى أنه ربما يصبح العاملون مرتبطين بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذى معنى. وقد يبدأ الولاء التنظيمي في وقت مبكر تمامًا، ولربما حتى كدالة للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم. وهذا الرأي يتسق مع البحوث السابقة التي تشير إلى أن العامل قد تتطور عنده مواقف تكون متسقة مع مستوى ولائه القائم للمنظمة التي تستوظفه (Staw, 1980).

وبطبيعة الحال فإن وجود الاختلافات الآنف ذكرها في المفهومين، لا يعني بأي حال من الأحوال انفصالهما تمامًا عن بعضهما، وعدم تأثير أحدهما على الآخر. فسواء أكان الرضا موقفًا سريع التكوين وسريع الزوال، أم العكس، فإن ذلك – بلا شك – له علاقة مباشرة مع الولاء التنظيمي وسواء كان الرضا سابقًا للولاء أم العكس، فكلاهما يؤثران بعضهما على بعض. هذا وقد تتضارب الدراسات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث أظهرت كثير من الدراسات وجود علاقة طردية بين الرضا والولاء بينما لم تظهر دراسات أخرى أية علاقة بين الرضا والولاء التنظيمي.هذا وقد ميز كل من العالمين تيت وماير(Tett and Meyer, 1988) بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في كون الرضا الوظيفي يرتبط بشكل أساسي وبشكل أكبر بالنية في ترك العمل بينما يرتبط الولاء التنظيمي بشكل أكبر في زيادة معدل دوران العمل لدى المنظمة.

ثالثا: أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم، تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادًا مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدًا واحدًا،

ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، فقد حدد ستاو (Staw, 1977) وسلانيك (slanick, 1977) أبعاد الولاء التنظيمي بالولاء الاتجاهي ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها. أما الولاء السلوكي فيقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطًا بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق. فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

أما كيدرون (Kidron, 1978) فيميز بين الولاء الأدبي، ويقصد به تبني الفرد لقيم و أهداف المنظمة واعتبارها جزءًا من قيمه وأهدافه، والولاء المحسوب، ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل. وميز مير وآلن وسميث (Meyer, Allen, & Smith, 1993) بين ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي هي:

أولاً: **الولاء العاطفي** أو المؤثر، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، وكيان، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

ثانيًا: **الولاء الأخلاقي** (المعياري)، ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. ثالثًا: **الولاء المستمر**، ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

وفي الدراسات العربية قدم عبد الله الطجم (1996) مفاهيم الولاء التنظيمي ومداخله، وهي: **المدخل السيكولوجي** الذي ينظر إلى مفهوم الالتزام على أنه قوة ارتباط الفرد وتفاعله داخل المنظمة، و**المدخل التبادلي** الذي ينظر إلى الولاء على أنه نتيجة أو حصيلة العلاقة التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين التنظيم والعاملين، **والمدخل الاجتماعي والسلوكي** الذي يمثل الولاء من ناحية اجتماعية، والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي، كذلك تمسك الشخصية بعلاقات اجتماعية تكون بمثابة تعبير عن الذات، حيث يصبح الفرد فيها محددًا بأفعاله النابعة من تفكيره ومعتقداته التي تؤيد وتعدد أنشطته وارتباطه.

أما عن الولاء المرتبط بالموقف ففيه يمثل الولاء اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها. حيث إن العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء في الغالب ما تكون ضمنية وتعبر عن النظرة التبادلية وهي قريبة من النظرة الموقفية أو الاتجاه الملزم، حيث إن الفرد يعلل التزامه مقابل الحصول على عوائد من التنظيم.أما الولاء السلوكي فيهتم بالعملية التي يطور فيها الفرد التزامه – ليس بالتنظيم فقط – بما يفعله أو يؤديه. وهذا المدخل يركز على نظريتين هما: مفهوم المراهنات الجانبية والتي ترى الفرد مشغولاً وأسيرًا لأداء بعينه وذلك وفقاً لما سوف يخسره نتيجة لترك العمل، أما النظرية الثانية فهي ترى الولاء على أنه الحال الذي يصبح فيه الفرد مقيدًا بإطار سلوكه ويزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك.

ومهما اختلفت أبعاد الولاء فإن الولاء التنظيمي قد لعب دورًا مهمًا في المنظمات بشكل عام حيث بين (Aranya et al., 1986)هذه الأهمية بقوله: إن العاملين ذوى الولاء التنظيمي الأعلى يقومون بتنفيذ العمل بشكل أفضل من العاملين الأقل ولاء. وكذلك يلعب الولاء التنظيمي دورًا مهمًا في التنبؤ بمستوى الغياب ودوران العمل، وكذلك في التنبؤ بدرجة فعالية المنظمات.

وقد أضاف فضل الفضلي (1996) في دراسة عن عدد من النواحي التي تبين أهمية الولاء التنظيمي أن الأداء الوظيفي يرتبط – بشكل أساسي – بإنتاجية العمل والأداء

الوظيفي والسلوك الاجتماعي داخل المنظمة والاتجاهات الإيجابية نحوها مما يؤثر على المبادرة والإبداع. وتعود فائدة الولاء الوظيفي على المجتمع بشكل عام، وذلك لأن انخفاض الغياب وارتفاع جودة العمل ربما يزيدان من الإنتاجية القومية الكلية للدولة، أي سوف يصب ذلك في المصلحة العامة للدولة.

ونستخلص مما سبق أن المنظمات تعمل جاهدة في تحريك جهود أفرادها في سبيل تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية لهم. ولكي تستطيع هذه المنظمات أن تنجح في تحقيق هذا الهدف لابد للمسئولين عنها من تقويم نشاطها من حين لآخر للتعرف على مدى ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وللتعرف أيضًا على مدى قـوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى.

إلا أن هناك حاجة إلى تبني نموذج خاص لقياس ولاء الممرضين نظرًا لما تتسم به طبيعة أعمالهم مثل الإرهاق الشديد، إلى جانب أنهم أكثر عرضة لضغوط العمل والاحتراق المهني، فطبيعة مهنهم تتسم بالتضحية والإنسانية أكثر من المهنية المطلقة كالمهن الأخرى. وتتميز طبيعة المستشفيات التي يعملون بها بخواص مختلفة تزيد من ضغوطهم وقلة ولائهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى ترك المستشفى أو حتى ترك المهنة، فمن الخصائص التي يتميز تنظيم المستشفيات عن غيره من التنظيمات أنه نظام مفتوح، أي منفتح على البيئة المحيطة بما تحويه تلك البيئة من المتغيرات، وذلك بعكس النظام المغلق الذي يتصف بالانغلاق والانعزالية عن المؤثرات الخارجية، وأنه عبارة عن مجموعة من النظم المعقدة والمتداخلة، وذلك بسبب النمطية الخاصة لإدارة المستشفيات من حيث نوع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مثل تقديم الخدمة العلاجية للمرضى في ظل الظروف البيئية المحيطة التي يتأثر بها المستشفى ويؤثر فيها، وصولاً إلى تحقيق التكامل بما يحقق الهدف النهائي للمستشفى.(حسن، 1987: 96).

فضلا عن ذلك يتميز المستشفى بتقديم خدماته العلاجية طوال الأربع والعشرين ساعة، بعكس المنظمات الأخرى التي تلتزم بساعات معينة لتقديم الخدمة، وذلك تقيدًا بدوام رسمي تحدده اللوائح والقوانين وعلى الأغلب فإن الممرضين هم الأكثر وجودًا في

المستشفيات، فمثلاً الأطباء والإداريون لا يعانون معاناة الممرض، علمًا بأنهم الأكثر مزايا سواء ماديًا أو معنويًا، والمستشفى يحتوي على مجموعة من الأنظمة المعقدة، نظرًا لكثرة الفئات العاملة فيه واختلاف مستوياتهم ومعتقداتهم وآرائهم، وكذلك لاحتوائه على العديد من التخصصات المختلفة، والأجهزة الطبية المعقدة المستخدمة في التشخيص والتحاليل والأشعة وما إلى ذلك من المعدات الطبية.

أما من حيث الإدارة فنجد المستشفى يطبق منهج إدارة الأزمات وليس إدارة الأهداف، وذلك لأن طبيعة العمل ومتطلباته غالبًا ما تكون طارئة وغير قابلة للتأجيل، لارتباطها بحياة الإنسان التي لا تحتمل الانتظار، وحيث إن الإجراءات في هذه الحالات يجب أن تكون مرنة وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات المواقف السريعة، فعامل الوقت هنا هو المحدد الرئيس للنجاح أو الفشل فيما يمكن التوصل إليه من الحلول.

ومن أهم المميزات التي تتصف بها إدارة المستشفيات (Rakich, 1985, P:178) وجود خطين للسلطة: الخط الإداري أو البيروقراطي، والخط المهني أو الطبي، وغالبًا ما يسبب ذلك الازدواج صراعًا ونزاعًا تنظيميًا حول اتخاذ القرارات بين الإداريين والأطباء وهو ناتج عن زيادة الميل إلى التخصص وتقسيم العمل، والممرضون في وسط هذه الازدواجية مما يعني أن ولاءهم يجب أن يكون نفسيًا قبل أن يكون نفعيًا، فبدون حب المهنة والتفاني فيها لا يمكن أن يتقبل الممرضون العمل وظروفه الشاقة. مما يدفعنا للميل إلى تبني الاتجاه النفسي المؤثر على السلوك في دراسة ولاء الممرضين، ذلك الاتجاه الذي يعتبر الأكثر تفسيرًا للعوامل المؤثرة بالولاء عند الممرضين.

ونظرًا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المستشفيات من مكاسب مادية ومعنوية، يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات الولاء. ونحن لا ننكر أن بعض هذه المؤشرات والمحددات يمكن للإدارة أن تتلمسها بصورة غير مباشرة من خلال الانطباعات التي تتوافر لديها عن العاملين، ولكن قد تكون هذه المعلومات غير دقيقة. إذاً فعلى الرغم من أن قياس الولاء كظاهرة إدارية

وكنشاط واعٍ هادف يحمل المنظمة تكلفة وجهدًا ووقتاً إضافيًا، إلا أن ذلك له من الفوائد ما ينعكس إيجابياً على زيادة ارتباط العاملين بمنظماتهم.

2-الدراسات السابقة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي للعاملين من الموضوعات التي بلغت شأوًا كبيرًا في الفكر الإداري مؤخرًا، حيث يرتبط به مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما أفضى إلى العديد من الدراسات التي تبحث في أهميتها وآثارها في المنظمات المختلفة.

أجرى صلاح المعيوف (2002) دراسة حول أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، حيث هدف إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعوديين بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعًا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، ومصادر الاختلاف في الولاء لكل متغير من المتغيرات. وقد شملت الدراسة 181 جهازًا حكوميًا موزعة على مناطق المملكة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 15 موظفًا من كل جهاز ليصبح حجمها 2715 موظفًا، استصلح منها 2200 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء عند موظفي القطاع العام بالسعودية عالية إلى حدٍ ما وأن مستوى الولاء يختلف جوهريًا تبعًا لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

وقامت حنان الأحمدي (1999) بدراسة هدفت إلى قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وشملت عينة الدراسة 290 ممرضة في القطاع العام، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، كما أظهرت وجود فروق في الولاء بين الجنسية حيث كانت لصالح الجنسيات العربية وأقلها الأوروبية، كما أظهرت أن الممرضات المتزوجات والمطلقات أعلى من الأرامل في درجة الولاء.

وقام سعود العتيبي ومطلق السواط (1997) بدراسة تهدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي لدى منتسبي جامعة الملك سعود، وشملت عينة الدراسة على 271 موظفًا، وقد أظهرت الدراسة توافر الولاء العاطفي للأفراد وهو الذي يرتبط بطبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل بشكل إيجابي، أما فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين السن، وسنوات الخدمة، بينما لا يرتبط مع المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل، أما خصائص الأفراد فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بينها وبين الحالة الاجتماعية وكانت لصالح غير المتزوجين، وكذلك وجود علاقة طردية مع السن.ولم ترتبط مع سنوات الخدمة والمستوى التعليمي، كما يتوافر أيضًا ولاء أخلاقي للأفراد، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل والولاء التنظيمي. أما خصائص الأفراد فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بينها وبين الحالة الاجتماعية وكانت لصالح غير المتزوجين، وكذلك وجود علاقة عكسية مع السن ولم ترتبط مع سنوات الخدمة والمستوى التعليمي.

أما فضل الفضلي (1997) فقد هدفت دراسته إلى دراسة علاقة الرئيس وتابعيه، والمتغيرات الديموغرافية والالتزام التنظيمي وشملت عينة الدراسة 250 موظفًا لدى 5 وزارت في المملكة العربية السعودية وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين علاقة الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة عكسية بين العمر– مدة الخدمة–والمركز الوظيفي والولاء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن النساء لديهم التزام وظيفي أكثر من الرجال.

أما عبد الله الطجم (1996) فقد هدفت دراسته إلى معرفة أبعاد الالتزام التنظيمي وديناميكيته من خلال العلاقة بين الفرد وما يمثله من احتياجات وتوقعات، والمنظمة. وذلك خلال البيئة التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية. وشملت عينة الدراسة 252 موظفًا وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي، ولم

تظهر الدراسة وجود أية علاقة بين الخصائص الفردية (العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، المستوى الوظيفي) والولاء التنظيمي.

أما دراسة عبد الرحمن المير (1995) فقد هدفت إلى قياس العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية، وشملت عينة الدراسة 200 فرد من الناطقين باللغة الإنجليزية والعاملين في المهام الإدارية وغير الإدارية في العديد من المنشآت في المملكة العربية السعودية وقد أظهرت الدراسة فيما يخص الجانب المتعلق بالدراسة أن الجنسيات العربية كانت أكثر ولاء، في حين كانت الجنسيات الأجنبية أقل ولاء، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

أما عبد الرحيم القطان (1987) فقد هدفت دراسته إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي وشملت عينة الدراسة 270 عاملاً من الناطقين باللغة الإنجليزية من منظمات مختلفة تتمثل في الفنادق ومؤسسات الخدمة العامة ومؤسسات تعليمية وشركات خاصة وقد أظهرت الدراسة وجود فروق في الولاء حسب الجنسيات وكانت لصالح الجنسيات الآسيوية عن المجموعة السعودية والغربية.وأن هنالك علاقة إيجابية بين العمر والولاء لدى المجموعة السعودية والغربية، والمستوى التعليمي والولاء التنظيمي لدى المجموعة الغربية وكانت العلاقة سلبية مع المجموعة الآسيوية. وأخيرًا فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى جميع المجموعات باستثناء المجموعة الآسيوية.

أما الدراسات على البيئة الأجنبية فقد أجريت مجموعة من الدراسات منها:

قام (Chusmir, 1998)، بدراسة عدد من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث، وشملت عينة الدراسة 178 مديرًا من مختلف المستويات الإدارية، ولم تظهر الدراسة وجود علاقة لكل من الجنس، والعمر، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى السيطرة، والحاجة إلى الإنتماء، والمستوى التعليمي والولاء التنظيمي، وقد أظهرت

الدراسة وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لكلا الجنسين وكذلك الحال بالنسبة لتضارب الأدوار حسب الجنس.

وهناك دراسة أخرى لـ (Smith, 1997) هدفت إلى بحث أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي، وبعد مقابلة عدد من الممرضات فقد تبين أن هنالك عددًا من العوامل التي تزيد الولاء منها: استخدام مهارات القيادة، ودعم العاملين ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال، بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً.

وقام (Mcdermoit et, al., 1996) بدراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين زيادة صلاحيات العاملين والولاء التنظيمي وشملت عينة من 450 ممرضة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين زيادة صلاحيات الممرضات والولاء التنظيمي.

أما دراسة (1995,Smith) فقد ذهبت إلى بحث أثر سلوك القائد على الرضا الوظيفي للإنتاجية والولاء التنظيمي، وشملت عينة الدراسة 471 ممرضة، وقد أظهرت الدراسة أن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد.

وكانت دراسة (Nystrom, 1993) حول الثقافة التنظيمية والاستراتيجية والولاء التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية، وشملت عينة الدراسة 41 مديرًا من الإدارة العليا و36 سكرتيرة تنفيذية، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وقام (Alpander, 1990) ببحث العلاقة بين أثر الولاء التنظيمي لأهداف المستشفى على الرضا الوظيفي وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وهناك أيضًا دراسة (Valency et al., 1986)، التي هدفت لتحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلا الجنسين،حيث تم اختيار 10% بشكل عشوائي من العاملين في هذا المجال، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى

الوظيفي والولاء التنظيمي، وكذلك فقد أظهرت الدراسة وجود فروق في الولاء وكانت لصالح الذكور، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

القسم الثاني: منهجية الدراسة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع البحث في هذه الدراسة من الممرضين/الممرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض كما هو مبين في الجدول رقم (1)، حيث يبلغ عدد الممرضين العاملين في هذا القطاع 5236 ممرضًا، يشكل الممرضون السعوديون منهم ما نسبته 14% حيث تم اختيار عينة ملائمة تتألف من 500 ممرضة تم اختيارهن من تسعة مستشفيات في هذا القطاع من مدينة الرياض للمشاركة في هذه الدراسة،وقد تم توزيع الاستمارات عليهم وإرجاعها داخل مغلف وذلك لزيادة ثقة وحرية الاستجابة على الاستبانة بصدق. وقد بلغ عدد المسترجع من الاستبيانات 366 استبانة تشكل ما نسبته 73% من المجموع الكلي، وهذه النسبة تشكل حدا مقبولا لأغراض هذه الدراسة:

جدول (1) مجتمع الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض والعينة المسحوبة

	غير السعوديين	سعوديون	المجموع الكلي
المجتمع	4515	721	5236
	% 0.86	% 0.14	% 100
العينة	421	79	500
	% 84	% 16	% 100

ثانيًا: قياس المتغيرات:

1- **الولاء التنظيمي:** تم قياس مستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم باستخدام أداة القياس التي طورها بورتر وزملاؤه (Porter, 1974) والمسماة استبانة الولاء التنظيمي (Organizational Commitment Questionnaire) والتي تتألف من 15 عبارة تتم الاستجابة لها بمقياس يتدرج من (1 – لا أوافق بشدة إلى 5- أوافق بشدة) التي تركز على أبعاد درجة ارتباط وانسجام الفرد مع المنظمة، والاستعداد للعمل من

أجل المنظمة، والرغبة في البقاء لدى المنظمة ولأغراض التحليل الإحصائي فقد تم تحويل العبارات السلبية بصورتها الإيجابية، ثم صنفت الإجابات، فصنفت **أولاً إجابات المبحوثين نحو الولاء** حسب متوسط إجاباتهم، حيث استرشد بمعيار التأييد وعلاقته بالمتوسط الحسابي وذلك بموجب المقياس التالي: (من 5 – 4.5) تأييد قوى جدًا (من 4.5 – 3.5) تأييد قوي (من 3.5 – 2.5) تأييد متوسط (من 2.5 – 1.5) معارضة أقل (من 1.5 – 0) معارضة قوية جدًا.

2- **الرغبة في ترك المنظمة:** سؤال واحد تتم الاستجابة له بنعم، أو غير متأكد، أو لا.

3- **الرغبة في ترك المهنة:** سؤال واحد تتم الاستجابة له بنعم، أو غير متأكد، أو لا.

ثالثًا: أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية لجمع البيانات، وتمثلت البيانات الثانوية في المراجع والمقالات المتعلقة بموضوع ضغوط العمل. وتمثلت البيانات الأولية في استمارة أعدت لهذا الغرض، وقد تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة من خلال مراجعة الدراسة السابقة وعرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة وإدارة المستشفيات، ومن ثم الاستفادة من اقتراحاتهم وملاحظاتهم للوصول إليها بشكلها الحالي. وقد قيس مستوى الثبات الكلي للاستبانة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ حيث أظهرت النتيجة أن قيمة ألفا المحسوبة = 82.2 % وهذه النتيجة تعتبر ذات نسبة ثبات عالية وقد تألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يتم من خلاله جمع البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي.

الجزء الثاني: الرغبة في ترك العمل والرغبة في ترك المهنة.

الجزء الثالث: الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة الممثلة في الجنس، والحالة الاجتماعية، والجنسية، ومهام الوظيفة، والمستوى التعليمي، والراتب الشهري، والعمر وسنوات الخبرة.

رابعًا: التحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي لوصف عينة الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي للممرضين،وقد تمثلت هذه الأساليب بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التحليلية والممثلة في:

الفرضية الأولى: (1) اختبارات (T) للمقارنات الثنائية لاختبار هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء تعزى لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية) ويقوم هذا الاختبار على مقارنة متوسط الولاء التنظيمي لدى الذكور ومقارنته بمتوسط الولاء لدى الإناث ويتم قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، ورفضها الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وكذلك الحال بالنسبة للحالة الاجتماعية، حيث تتم مقارنة متوسط الولاء التنظيمي لدى المتزوجين ومقارنته بمتوسط الولاء لدى غير المتزوجين ويتم قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية ورفضها الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية.

(2) تحليل التباين الأحادي (F test) لاختبار: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء تعزى لمتغير الجنسية؟ ويتم في هذا الاختبار مقارنة متوسط الولاء لدى الجنسيات المختلفة ويتم الاعتماد في هذا الاختبار على قيمة F حيث يتم قبول الفرضية العدمية إذا كان مستوى دلالة المحسوب أكبر من 0.05 ورفضها إذا كانت مستوى دلالة المحسوب أقل من 0.05 وإذا أظهرت النتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فسيتم استخدام اختبار "شافيه" للمقارنات الثنائية الذي يقوم على أساس مقارنة متوسط الولاء بين كل زوج من الجنسيات لتحديد إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أم لا.

الفرضية الثانية: معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين (المستوى التعليمي– الدخل الشهري– العمر– سنوات الخبرة) والولاء التنظيمي وكذلك سيتم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحديد قيمة T المحسوبة ومعامل التحديد R^2.

الفرضية الثالثة: معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة والولاء التنظيمي وكذلك سيتم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحديد قيمة T المحسوبة ومعامل التحديد R^2.

الفرضية الرابعة: معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي، وكذلك سيتم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحديد قيمة T المحسوبة ومعامل التحديد R^2.

القسم الثالث تحليل البيانات:

اولاً: وصف البيانات:

1- **وصف العينة:** يوضح جدول (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الإناث 89.6 % من عينة الدراسة، أما عن الحالة الاجتماعية فقد كانت نسبة المتزوجين 77.2 % وقد أشارت البيانات إلى أن نسبة السعوديين بلغت 15.9 % وأن أعلى نسبة للممرضين المدروسين كانت لجنوب شرق آسيا والتي بلغت 71.4 أما عن المستوى التعليمي فقد كانت الغالبية من الحاصلين على الدبلوم المتوسط، حيث بلغت 50.3 % وبكالوريوس التمريض بنسبة 35.2 % وقد احتلت المهام الإكلينيكية النسبة الكبرى لممارسة العمل، حيث كانت النسبة 71 % من مفردات العينة، أما الرواتب للمفحوصين فقد كانت معظمها أقل من 5000 ريال سعودي وبلغت نسبة من هم أقل من 5000 ريال سعودي 87.3 %، أما عن العمر فتراوحت نسبة من هم أقل من (40) سنة 79.5 % ولم تتجاوز معظم خبرات المفحوصين أكثر من 10 سنوات وبنسبة 67.6 %.

جدول (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيانات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	9.6
	أنثى	326	89.6
	عدم استجابة	3	0.8
الحالة الاجتماعية	متزوج	281	77.2
	غير متزوج	97	21.7
	عدم استجابة	4	1.1
الجنسية	سعودي	58	15.9
	عربي/غير سعودي	31	8.5
	جنوب شرق آسيوي	26	71.4
	غربي	2	0.5
	أخرى	6	1.6
	عدم استجابة	7	1.9
المستوى التعليمي	معهد صحي ثانوي	41	11.3
	دبلوم متوسط	183	50.3
	بكالوريوس تمريض	128	35.2
	ماجستير	2	0.5
	أخرى	3	0.8
	عدم استجابة	7	1.9
مهام الوظيفة	مهام إكلينيكية	260	71.4
	مهام إشرافية	59	16.2
	مهام تعليمية	10	2.7
	مهام كتابية	6	1.36
	مهام أخرى	11	3
	عدم استجابة	18	4.9
الراتب الشهري	أقل من 2000	137	37.6
	أكثر من 2000-5000	181	49.7
	أكثر من 5000-8000	30	8.4
	أكثر من 8000-11000	8	2.2
	أكثر من 11000	1	0.3
	عدم استجابة	7	1.9
العمر	أقل من 25	30	8.2
	أكثر من 25-30	114	31.3
	أكثر من 30-40	145	39.8
	أكثر من 40-50	36	17.3
	أكثر من 50	5	1.4
	عدم استجابة	7	1.9
الخبرة	أقل من 5	165	45.3
	أكثر من 5-10	81	22.3
	أكثر من 10-15	57	15.7
	أكثر من 15-20	39	10.7
	أكثر من 20	21	5.8
	عدم استجابة	1	0.3

2- الولاء التنظيمي للمبحوثين:

أشارت البيانات إلى أن مستوى الولاء في مستشفيات وزارة الصحة السعودية لم تصل إلى مستوى التأييد القوي جدًا، ومالت معظم العبارات إلى التأييد المتوسط،حيث بلغ عدد العبارات التي كانت في التأييد المتوسط 9 عبارات من أصل 15 عبارة، وقد تراوحت المتوسطات من (3.48) إلى (2.86) وهذه العبارات كانت كما يلي:

القيم التي تتبناها المستشفى تنسجم مع قيم الشخصية بمتوسط (3.48)، والشعور بالفخر لأي جزء من المستشفى بمتوسط (3.38)، وأنا لا أرفض العمل في المستشفى ما دمت أقوم بنفس النوعية من العمل بمتوسط (3.30)، والعمل في المستشفى يدفعني لبذل قصارى جهدي بمتوسط (3.19) والشعور بالسعادة للعمل بهذه المستشفى بمتوسط (3.13) وعبارة: لن أكسب الكثير إذا استمررت في العمل في هذا المستشفى بمتوسط (3.01)، وعبارة: في معظم الأحيان أجد نفسي غير متفق مع الكثير من السياسات المهمة المتعلقة بالموظفين في المستشفى بمتوسط (2.99)، و أخيرًا أنا فعلاً مهتم بمستقبل هذا المستشفى بمتوسط (2.86).

أما العبارات التي جاء فيها التأييد قويًا فكانت أربع عبارات من أصل 15وهي: الاستعداد لعمل ما بالوسع لكي يحقق المستشفى أهدافه والتي كانت على متوسط (4.37)، وعبارة أنا دائماً أقول لأصدقائي بأن العمل في هذا المستشفى أمر عظيم بمتوسط (3.79) وعدم الشعور بالانتماء لهذا المستشفى بمتوسط (3.79)، وأخيرًا: الاستعداد لقبول أي عمل ما دام أن ذلك يؤدي إلى البقاء في المستشفى بمتوسط (3.60).

أما العبارات التي لم تلق تأييدًا وكانت في مستوى المعارضة فكانت عبارتين من أصل 15، عبارة هي: إن هذا المستشفى من أفضل المستشفيات للعمل، وقد بلغ المتوسط (2.44) وعبارة: قراري بالعمل داخل هذا المستشفى أكبر خطأ ارتكبته في حق نفسي وبلغ المتوسط (2.23).هذا وقد أشارت قيم الانحراف المعياري في نفس الجدول إلى تباين متوسط في آراء المفحوصين، حيث كانت معظم المتوسطات تشير إلى تباين وصل إلى 1.237، العبارة الأخيرة مقابل (0.650) والذي كان للانحراف المعياري للعبارة الأولى.

وعند قراءة المتوسط العام للعبارات يمكن القول: إن قيمة المتوسط تشير إلى أنه يميل إلى التوسط حيث بلغ (3.24) بانحراف معياري لا يشير إلى تباين بين إجابات المفحوصين والذي بلغ (0.449)، الأمر الذي يدفعنا إلى افتراض أن هناك حالة متوسطة من الولاء التنظيمي عند الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة العاملة في مدينة الرياض.

جدول رقم (3) توزيع المبحوثين حسب اتجاهاتهم نحو الولاء التنظيمي في مستشفيات وزارة الصحة

العبـــــارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
أنا على استعداد لعمل ما بوسعي لكي يحقق المستشفى أهدافه.	361	4.37	0.650	تأييد قوي
دائما أقول لأصدقائي: إن العمل في هذا المستشفى أمر عظيم.	361	3.79	0.992	تأييد قوي
أنا لا أشعر بالانتماء لهذا المستشفى.	359	3.69	1.020	تأييد قوي
أنا على استعداد لقبول أي نوع من العمل ما دام ذلك سيؤدي إلى بقائي بالمستشفى.	361	3.60	1.089	تأييد متوسط
القيم التي يتبناها هذا المستشفى تنسجم مع قيمي الشخصية.	363	3.48	1.123	تأييد متوسط
أشعر بالفخر لأني جزء من هذا المستشفى.	359	3.38	1.007	تأييد متوسط
أنا لا أرفض العمل بالمستشفى ما دمت أقوم بنفس نوعية من العمل.	355	3.30	1.116	تأييد متوسط
العمـــل فى المستشفى يدفعنى لبذل أقصى قدرتى لإنجاز أي عمل.	360	3.24	1.191	تأييد متوسط
أي تغير في ظروف العمل الحالية سيدفعني لترك المستشفى.	362	3.19	1.175	تأييد متوسط
أنـــا فى منتهى السعادة لأنى اخترت العمل فى هذا المستشفى على الرغم من توافر فرص عمل أخرى.	358	3.13	1.126	تأييد متوسط
لن أكسب الكثير إذا استمررت في العمل في هذا المستشفى.	353	3.01	1.151	تأييد متوسط
فـــي معظـــم الأحـــيان أجـــد نفسي غير متفق مع الكثير من السياسات المهمة المتعلقة بالموظفين في المستشفى.	357	2.99	1.385	تأييد متوسط
أنا فعلاً مهتم بمستقبل هذا المستشفى.	356	2.86	1.021	تأييد متوسط
من رأيي أن هذا المستشفى من أفضل المستشفيات للعمل.	360	2.44	1.095	معارضة
قراري بالعمل في هذا المستشفى أكبر خطأ ارتكبته في حقي.	349	2.23	1.237	معارضة
المتوسط العام			**3.24**	**0.449**

3-العلاقة بين المتغيرات:

بقراءة مصفوفة الارتباط بين المتغيرات تشير بيانات الجدول رقم (4) إلى أن هناك ارتباطاً بين بعض المتغيرات، وقد أظهرت بيانات الجدول عدم وجود علاقة بين الجنس والرغبة في ترك العمل،في حين توجد علاقة بين الجنس والرغبة في ترك المهنة، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والرغبة في ترك العمل، وعدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والرغبة في ترك المهنة. وقد أشارت بيانات الجدول إلى عدم وجود علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك العمل بينما توجد علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك المهنة. وعدم وجود علاقة بين الدخل الشهري والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل. ووجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك العمل، وعدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك المهنة.وكذلك عدم وجود علاقة بين العمر والرغبة في ترك المهنة، وكذلك الرغبة في ترك العمل. وأخيرًا توجد علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، ولا توجد علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

جدول (4) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير		البقاء بالمهنة	ترك العمل	الجنس	الاجتماعية	الجنسية	التعليم	الراتب	العمر	الخبرة
الرغبة في البقاء	بيرسون	1	.285(**)	.001	-.066	-.044	-.196(**)	.083	.003	.081
	الدلالة	.	.000	.989	.214	.409	.000	.123	.951	.214
التخطيط لترك العمل	بيرسون	.285(**)	1	.169(**)	.028	.110(*)	-.041	.083	-.048	.059
	الدلالة	.000	.	.001	.607	.040	.443	.124	.373	.366
الجنس	بيرسون	.001	.169(**)	1	.017	.181(**)	.143(**)	-.108(*)	-.187(**)	-.195(**)
	الدلالة	.989	.001	.	.747	.001	.007	.041	.000	.002
الحالة الاجتماعية	بيرسون	-.066	.028	.017	1	-.243(**)	-.038	.109(*)	-.325(**)	-.216(**)
	الدلالة	.214	.607	.747	.	.000	.479	.040	.000	.001
الجنسية	بيرسون	-.044	.110(*)	.181(**)	-.243(**)	1	.281(**)	-.574(**)	.180(**)	.148(*)
	الدلالة	.409	.040	.001	.000	.	.000	.000	.001	.023
التعليم	بيرسون	-.196(**)	-.041	.143(**)	-.038	.281(**)	1	-.132(*)	.164(**)	.027
	الدلالة	.000	.443	.007	.479	.000	.	.013	.002	.678
الراتب	بيرسون	.083	.083	-.108(*)	.109(*)	-.574(**)	-.132(*)	1	.118(*)	.155(*)
	الدلالة	.123	.124	.041	.040	.000	.013	.	.025	.017
العمر	بيرسون	.003	-.048	-.187(**)	-.325(**)	.180(**)	.164(**)	.118(*)	1	.683(**)
	الدلالة	.951	.373	.000	.000	.001	.002	.025	.	.000
الخبرة	بيرسون	.081	.059	-.195(**)	-.216(**)	.148(*)	.027	.155(*)	.683(**)	1
	الدلالة	.214	.366	.002	.001	.023	.678	.017	.000	.

مستوى الدلالة 0.05

ثانيًا: اختبار الفروض:

1- الفرض الأول:

Ho: لا يوجد اختلاف في درجة الشعور بالولاء التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية (الجنس- الجنسية- الحالة الاجتماعية).

1-الجنس:

يشير الجدول رقم (5) إلى توزيع الولاء التنظيمي للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض حسب الجنس حيث كان متوسط ولاء الذكور = 3.305 وبانحراف معياري =0.438 أما متوسط ولاء الإناث = 3.229 وبانحراف معياري = 0.449 ولم تبين نتائج اختبار T وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين متغيري الجنس (T = 0.950، مستوى دلالة أكبر من = 0.05) فالممرضات الإناث اكثر ولاء من الممرضين الذكور، وربما يعود ذلك إلى أن فرص المرأة للحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من الرجال وبالتالي فهن يحاولن أن يقمن بعمل جيد في منظماتهن وقد اتفقت مع دراسة Chusmir, 1998 واختلفت مع Valencys et al., 1986 في كون أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الولاء بين الذكور والإناث.

جدول (5) توزيع المبحوثين حسب ولائهم التنظيمي والفروق حسب الجنس

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
ذكر	3.305	0.438	0.950	0.343	لا يوجد
أنثى	3.229	0.449			

2-الحالة الاجتماعية:

بالنسبة للحالة الاجتماعية فقد أشار الجدول رقم (6) إلى أن متوسط الولاء للمتزوجين = 3.240 وبانحراف معياري = 0.434 أما غير المتزوجين فإن متوسط الولاء = 3.229 وبانحراف معياري =0.499 ويلاحظ من جدول 6 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء بيـن المتزوجين وغيـر المتزوجيـن (T = 0.197 مستوى دلالة أقل من = 0.05) وقد اتفقت مع دراسة العتيبـي والسـواط (1997) في الولاء العاطفي، ولم أتفق معه في الولاء المستمر والأخلاقي وأتفق مع دراسة العمري (2000) في: هل هنالك فروق في الولاء تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول (6) توزيع المبحوثين حسب ولائهم التنظيمي والفروق حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
متزوج غير متزوج	3.240 3.229	0.434 0.499	0.197	0.844	لا يوجد

3- الجنسية:

بالنسبة لمتغير الجنسية فقد أظهرت بيانات الجدول رقم (7) أن متوسط ولاء السعوديين (3.2) والعرب غير السعوديين(3.3) والشرق آسيويين (3.2) والجنسيات الأخرى (3.6)، وأشارت نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي (f) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (قيمة F = 3.409 مستوى الدلالة الإحصائية = 0.05) ولتحديد أي المجموعات التي يوجد بها فروق فقد تم استخدام اختبار "شافيه" للمقارنات الثنائية حيث أظهرت نتيجة الاختبار متوسط الولاء للجنسيات الأخرى وكان (3.620)، أعلى من الجنسيات السعودية التي كانت (3.267) والجنسيات من جنوب شرق آسيا (3.206)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة إلا أنها اختلفت في أي الجنسيات أكثر ولاء، ففي دراسة عبد الرحيم القطان (1987) بينت دراسته وجود فروق في ولاء الجنسيات وكانت لصالح الجنسيات الآسيوية وذلك بالنظر إلى المجموعة السعودية والغربية، ودراسة عبـد الرحمـن الميـر(1995) فقد بينت دراسته أن الجنسيات العربية كانت أكثر ولاء، في حين كانت

الجنسيات الأجنبية أقل ولاء. أما دراسة حنان الأحمدى (2000) فقد اتفقت مع هذه الدراسة.

جدول (7) توزيع المبحوثين حسب ولائهم التنظيمي والفروق حسب الجنسية

الجنسية	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	قيمةF	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
1- سعودي	3.267	0.404	3.409	*0.018	4-1 4-3
2- عربى/غير سعودي	3.367	0.546			
3- جنوب شرق آسيوى	3.206	0.441			
4- أخرى	3.620	0.363			

عند مستوى دلالة = 0.05

الفرض الثاني:

Ho: لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات (المستوى التعليمي- الدخل الشهري- العمر- سنوات الخبرة –المهام الوظيفية).

ويتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة طردية بين الدخل الشهري والولاء التنظيمي (معامل بيتا =0.111 ومستوى دلالة أقل من 0.05) أي أنه كلما زاد الدخل الشهري ازداد الولاء التنظيمي، وكذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمة T المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط أي أن متغير الدخل الشهري يفسر ما نسبته 1.2% من التباين الحاصل في الولاء.

جدول (8) العلاقة بين الدخل والولاء عند المبحوثين.

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
الدخل الشهري	0.111	4.293	*0.036	0.012

وكذلك بين الجدول رقم (9) علاقة سنوات الخبرة بالولاء التنظيمي (معامل بيتا= 0.265 ومستوى دلالة أقل من 0.05) وهذا يعني أن مستوى الولاء التنظيمي يزداد مع زيادة سنوات الخبرة، وكذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمـــة t المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط أي أن متغير سنوات الخبرة يفسر ما نسبته 7.0% من التباين الحاصل في الولاء، وقد اتفقت مع دراسة سعود العتيبي

(1997) في الولاء العاطفي وأختلفت معه في الولاء المستمر والأخلاقي، وكذلك اتفقت مع دراسة عبدالله الطجم (1996) في وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية المتمثلة في نظام المكافآت، والبيئة التنظيمية، والاحتياجات الوظيفية، وعلاقات العمل والولاء التنظيمي. وكذلك دراسة فضل الفضلي (1997) وهذه النتيجة منطقية فالخبرة التي يكتسبها الفرد أثناء عمله تلعب دورًا مؤثرًا في ولائه التنظيمي، فالأفراد يلتحقون بمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة ورغبات وأهداف على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار ما يملكون من طاقات وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم. ومساهمة المنظمة تكون فاعلة لتحقيق ذلك، فضلاً عن زيادة الراتب التي تساعد على تمسك الموظف بالعمل ومن ثم ولاؤه مع زيادة الخبرة، حيث يصبح هنالك استقرار بالعمل الذي يتواجد به ؛ ذلك لأن الفرد مع زيادة الخبرة يتأقلم مع العمل ومع سياسته وبالتالي يزداد الولاء التنظيمي.

كما أظهرت دراسة موتاز (Mottaz, 1989) أن مكافآت المنظمة مثل وجود بيئة عمل تزود الفرد بجميع ما يحتاجه لأداء عمله ووجود الراتب المناسب وفرص للترقية وفرص للعمل خارج الدوام، إضافة إلى دخل سنوي مناسب كان لها أيضا أثر إيجابي على ولاء الأفراد التنظيمي.

جدول (9) العلاقة بين الخبرة والولاء عند المبحوثين

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
سنوات الخبرة	0.265	2.109	*0.000	0.070

أما من حيث المستوى التعليمي فقد أظهرت بيانات الجدول رقم (10) وجود علاقة عكسية بين كل من المستوى التعليمي والولاء التنظيمي (معامل بيتا = −0.190 ومستوى دلالة أقل من 0.05) وهذا يعني أنه كلما زاد المستوى التعليمي قل الولاء التنظيمي، وكذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمة t المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط أي أن متغير المستوى التعليمي يفسر ما نسبته 3.6% من التباين الحاصل في الولاء، ويعود سبب ذلك إلى أنه مع ارتفاع

التحصيل العلمي، فإن البدائل المتاحة للفرد تزداد وبالتالي فهو يبحث بشكل دائم عن البديل الأفضل له، ولهذا فقد اختلفت نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين التعليم والولاء التنظيمي. فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة موتاز (Mottaz, 1989) ودراسة القطان (1987) ودراسة العتيبي (1993) أن هناك علاقة إيجابية بين التعليم وبين الولاء التنظيمي، فكلما زاد عدد سنوات التعليم، زاد ولاء الفرد التنظيمي، بينما أظهرت دراسة ستيرز(Steers, 1977) ودراسة كوتش وستيرز (Koch and Steers, 1978) وجود علاقة سلبية بين التعليم والولاء التنظيمي، وقد أرجعت هذه الدراسات العلاقة السلبية بين التعليم والولاء التنظيمي إلى أن الأفراد ذوي التعليم العالي لهم تطلعات كبيرة يصعب على المنظمة تحقيقها، الأمر الذي يؤثر سلبًا على ولائهم التنظيمي. بينما لم تظهر دراسة الطجم (1966) عدم وجود علاقة بين التعليم والولاء التنظيمي.

جدول (10) العلاقة بين المستوى التعليمي والولاء عند المبحوثين

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
المستوى التعليمي	0.190–	3.637–	*0.000	0.036

وأخيرًا لم تظهر الدارسة وجود أية علاقة بين العمر والولاء التنظيمى، وإن كانت قريبة جدًا من الحد المقبول (معامل بيتا = 0.103 ومستوى دلالة أعلى من 0.05) وبالتالي فإننا نستطيع القول: إنه عند مستوى دلالة 0.1 توجد علاقة طردية بين العمر والولاء التنظيمي، أي كلما زاد العمر ازداد الولاء التنظيمي، حيث توجد علاقة طردية عند مستوى دلالة 0.1 أما الدراسات فقد أظهرت تفاوتاً في العلاقة بين السن والولاء التنظيمي. فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة القطان (1987) ودراسة العتيبي (1993) ودراسة المير (1996) وجود علاقة إيجابية بين السن والولاء التنظيمي، بينما أظهرت دراسة الطجم (1996) عدم وجود علاقة بين السن والولاء التنظيمي.

جدول (11) العلاقة بين العمر والولاء عند المبحوثين

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
العمر	**0.103**	**1.960**	**0.051**	**0.011**

مستوى الدلالة = 0.05

الفرض الثالث:

Ho: توجد علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة.

ويلاحظ من الجدول رقم (12) وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي وترك العمل (معامل بيتا = -0.331 ومستوى دلالة أقل من 0.05) أي كلما ازداد الولاء التنظيمي قلت الرغبة في ترك العمل، وكذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمة t المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط أي أن متغير الولاء التنظيمي يفسر ما نسبته 3.6% من التباين الحاصل في الرغبة في ترك المنظمة، ويوضح الجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية للولاء التنظيمي لكل فئة من الفئات الراغبة في ترك العمل، حيث يلاحظ من الجدول رقم (12) أن متوسط الولاء التنظيمي لدى الافراد غير الراغبين في ترك العمل =3.541 أعلى من الفئة غير المتأكدة = 3.173 والفئة الراغبة في ترك العمل =3.127.

جدول (12) اختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
الولاء التنظيمي	0.311-	6.147-	0.005	0.096
ترك العمل		**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	
نعم		3.127	0.442	
غير متأكد		3.173	0.383	
لا		3.541	0.455	

الفرض الرابع:

Ho: توجد علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة.

يلاحظ من الجدول رقم (13) عدم وجود علاقة عكسية بين والولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة (معامل بيتا = - 0.079 ومستوى دلالة أكبر من 0.05) أي مع تغير الولاء التنظيمي لا تتغير الرغبة في ترك المهنة، وكذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمة t المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط،

أي أن متغير الولاء التنظيمي يفسر ما نسبته 0.5% من التباين الحاصل في الرغبة في ترك المهنة، وهذا يعني وجود ولاء للمهنة التي يعمل به الأفراد. ويوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للولاء التنظيمي لكل فئة من الفئات الراغبة في ترك المهنة، حيث يلاحظ من الجدول رقم(13) أن متوسط الولاء التنظيمي لدى الأفراد غير الراغبين في ترك المهنة =3.233، وكل من الفئة غير المتأكدة = 3.167 والفئة الراغبة في ترك العمل =3.233.

جدول (13) اختبار العلاقه بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
الولاء التنظيمي	0.079–	1.388–	0.166	0.005
ترك المهنة	الوسط الحسابي		الانحراف المعياري	
نعم	3.233		0.590	
غير متأكد	3.167		0.374	
لا	3.268		0.459	

وتعليقًا على النتائج يمكننا القول: إن الولاء التنظيمي للفرد ينعكس إيجابًا عليه وعلى منظمته، فمن ناحيته تزداد رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله ذلك يستمتع بعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي و يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، ومن ثم يعمل جاهدًا لتحقيق هذه الأهداف. وهذا الشعور بالمتعة والرضا والإنجاز في العمل ينعكس على حياة الفرد الخاصة ويضفي عليها نوعًا من المتعة والرضا والسعادة، مما ينعكس على تقدمه الوظيفي. فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدًا في عمله، ومن ثم أسرع تقدمًا في المراتب الوظيفية. ويجعله أكثر إخلاصًا واجتهادًا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه و إخلاصه، لذا فإنه لا يفكر في ترك المنظمة أو المهنة.

القسم الرابع: النتائج والتوصيات:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية، والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، من خلال دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أولاً: أظهرت الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض.

ثانيًا: بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين الجنس والرغبة في ترك العمل، في حين توجد علاقة بين الجنس والرغبة في ترك المهنة، أي أن الإناث أكثر رغبة في ترك المهنة من الذكور.

ثالثًا: بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والرغبة في ترك العمل وعدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والرغبة في ترك المهنة.

رابعًا: أظهرت الدراسة وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة، حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاء من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية، وكذلك أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك العمل، في حين توجد علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك المهنة.

خامسًا: أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، وكذلك عدم وجود علاقة بين الدخل الشهري والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل.

سادسًا: أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين كل من الخبرة والولاء التنظيمي، وكذلك عدم وجود علاقة بين الخبرة والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل.

سابعًا: بينت الدراسة وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، كذلك فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك العمل، وعدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك المهنة.

ثامنًا: لم تظهر الدراسة وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، في حين توجد علاقة طردية عند مستوى دلالة 0.1 وكذلك عدم وجود علاقة بين العمر والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل.

تاسعًا: بينت الدراسة وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي.

عاشرًا: بينت الدراسة عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

1- أظهرت نتائج الدارسة وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي؛ لذا يجب على المستشفيات إيفاد أفرادها في بعثات تدريبية وتعليمية للحصول على شهادات عليا للمحافظة على الكفاءات لديها بشكل مستمر.

2- أظهرت نتائج الدارسة وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل؛ لذا يجب على المستشفيات إجراء دراسات دورية حول مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها.

3- لما كان مجال التمريض عنصرًا مهما في تقييم جودة المستشفيات؛ فإنه لا بد من إجراء دراسات حول أثر الولاء التنظيمي على رضا المريض.

4- توصي الدراسة بالتأكيد على أهمية العلاقات الداخلية ودورها في دعم الموظفين.

5- الاهتمام ببرامج تهيئة الموظفين الجدد والقدامى، وذلك للتقليل من ضغوط العمل وضمان تحسين الأداء الفردي وتطويره.

6- قيام دراسات تقويمية لقياس الرضا والولاء التنظيمي في مستشفيات القطاع العام والقطاع الخاص على مستوى المملكة.

7- ضرورة تدعيم أنظمة الحوافزالحالية داخل المستشفيات عن طريق الاهتمام بالعناصر التي أثبتت فعاليتها وتأثيرها.

8- العمل على تنمية مناخ المشاركة وتهيئة مناخ من الثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة مما يؤدي إلى تقليل مشاعر التوتر والقلق والتي يعتبر إهمالها خطأ كبيرًا يؤثر تأثيرًا سلبيًا على مستوى الأداء والولاء التنظيمي.

9- الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للأفراد وتدعيم قنوات الاتصال بإيجاد السبل والطرق المختلفة لفتح تلك القنوات، والاهتمام بالعلاقات الجيدة مع العاملين داخل المستشفيات وخارجها ؛ لأن هذا بدوره يعمل على تخفيف التوترات الوظيفية ويعزز الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

10- الاهتمام بإجراء الدراسات الميدانية حول أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاعات الصحية.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

1- الأحمدي، حنان. الرضا الوظيفي لدى العاملين بمهنة التمريض دراسة – ميدانية للممرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، ***المجلة الطبية السعودية***، مج 23، ع 2002م.

2- الخطيب، عبد الرزاق. بيئة العمل وأثرها على العامل. ***مجلة العمل العربية***، القاهرة: مكتب العمل العربي، ع 14، آذار، 1980.

3- الطجم، عبد لله. "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية" ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، مج 4، ع 1، نوفمبر، 1996

4- عاشور، أحمد صقر. ***إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي***. الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1970.

5- العتيبي، سعود ومطلق السواط "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالله والعوامل المؤثرة عليه" ***الإداري***، السنة 19- ع 70، سبتمبر 1997.

6- الفضلي، فضل. "علاقة الالتزام التنظيمي مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية". ***الإدارة العامة***، مج 37، ع 1، ربيع 1418، مايو 1997.

7- القطان، عبد الرحيم. "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي"، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، ع 2 ، ربيع 1987.

8- المعيوف، صلاح بن معاذ. أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، ***مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية***، ع 107 السنة 28، 2002.

9- الميـــر، عبد الرحمن. "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة"، ***الإدارة العامـــة***، مج 35، ع 2، ربيع 1416، سبتمبر 1995.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Allen N. Merger J. "Organization commitment: Evidence if care stage effects" ***Journal of Business research,*** 1993, 26 pp.49--61
2. Alpander, G. "Relationship between commitment to hospital Goals and Job satisfaction; A case study at a nursing department health care" ***Manager Rev.*** 1990, 15(4).
3. Angle, H.L. & Perry, J.L. "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness". ***Administrative Science Quarterly,*** 1981, 26, 1-13.
4. Aranya , N. and Kushanir T. Velency "organizational commitment" ***Human relation***, 1986, pp433-448.
5. Becker H.S. "Notes on concepts of commitment" ***American Journal Sociology*** , 66:32-42

6. Boteman, T.S. and Strasser, S. "Alongitudinal Analysis of the An tecedents of organizational Commitment". ***Academy of Management Journal***, 1984, 27, 95-112.
7. Brown, Michael E., Identification and some conditions of organizational involvement, ***Administrative science Quarterly***, 1969,14, 346-355.
8. Bruce , Buchanan. "Building organizational commitment of manger in work organizations" ***Administrative Science quarterly***, Vol. 19 No. 4, 1974. pp533-546
9. Buchanan Bruce. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in work organizations" ***Administrative Science Quarter***, Vol. 19, No.4, 1974, 533-546.
10. Chusmir, L. "Gender differences in variables affecting job commitment Among working mean and women" ***The Journal of social psychology***. Vol. 126, 1988, pp87-94.
11. Curry, P. James et al., "on the Causal ordering of job satisfaction and organizational commitment" ***Academy of management Journal***, Vol. 22 1986, No.4, 847-858.
12. Drake, Richard I, & Smith peter J. ***Behavioural Science in Industry***, Maiden head Berkhire England , MC Graw Hill Book Co. (U.K.), 1973.
13. Finely, Robert E. and Lovett, Helen C., (ed). ***The personnel man and his job***, 2 nd. Indian Reprint, Bombay: Taraporovala sons and Co., 1970.
14. Gray, Jerry L. and Stark, Fredrick A. ***Organizational Behaviour***, Charles E. Merrill Starke Publishing co., 3 rd ed., 1974.
15. Hackman, J. Richard & Lawler 111, Edward E. "Employee Reactions to job characteristics" ***journal of Applied psychology***, June 1971, Vol. 55 NO.3 259-286.
16. Hall, Douglas T. & Nigaim, Khalile. "An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting" ***Organizational Behaviour and Humar Performance***, 1968, 3, 12-35.
17. Hall, Douglas T., Benjamin Schneider, and H.T. Nygren, Personal factors in organizational identification, ***Administrative Science Quarterly***, 1970, 15, 176-189.
18. Hall, Douglas T. and Benjamin Schneider."Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type" ***Administrative Science Quarterly***, 1972, 17. 340-350.
19. Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. Personal and role related factors in development of organization commitment. ***Administrative Science Quarterly***, 1972, 18, 555-572.

20. Hrebiniak, Lawrencek G. "Effects of job level and Participation on employee attitudes and perceptions of influence" ***Academy of management Journal***, 1974, 17 649-662.

21. Kantor, Rosatrh M. "Commitment and social organization, as study of commitment: mechanism in utopian community " ***Americium Socio logical Review***, 1968, PP499-517.

22. Kiesler, C.A. (ed). ***The Psychology of commitment: Experiments linking behaviour to belief.*** New York: Academic Press, 1971.

23. Koch, J.L. & Steers, R.M. "Job attachment, Satisfaction and turnover among public sector employee" ***Journal of Vocational Behaviour***, 1978, 119-128.

24. Lee, S.M. "An empirical analysis of organizational identification" ***Academy of management Journal***, 1971, 14, 213-226.

25. Morris, J.H. & Koch, J.L. "Impacts of role perceptions on organizational commitment, Job involvement, and psychosomatic illness among three vocational groupings" ***Journal of vocational Behaviour***, 1979, 14, 88-101.

26. Morris, J.H. & Sherman, J.D. "Generalizability of an organizational commitment model". ***Academy of Management Journal***, 1981, 24, 512-526.

27. Mottaz C. "Analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment". ***The Sociological quarter***, Vol. 30 pp 143. 158.

28. Mowday R.; Steers R.; Porter L. "The measurement if organizational commitment" ***Journal of Vocational Behavior***, 1979, Vol. 14 pp224-247.

29. Mowday, R.T.; Porter, L.W. ,and Stere, R.M. ***employee–organizational commitment linkage the psychological at commitment, absenteeism and turn over.*** New Work: Academic Press, 1982.

30. Nystrom, P. "Organizational cultures, strategies, and commitments in Health Care Organization, ***Health Care Management Rev.***, 1993, 18(1).

31. O'Reilly & Caldwell, D.F. "The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification, ***Administrative Science Quarterly***, 1981, 26, 597-616.

32. Porter, L.w., ***The etiology of organizational commitment: a longitudinal study of initial stages of Employee-organization relationships.*** Unpublished manuscript, 1968.

33. Porter, L.W. and R.M. Steers. "organizational work, and personal factors in employee turnover and absenteeism", ***Psychological Bulletin***, 80, 161-176. 1973.

34. Porter, L.W. Crampon, W.J. & Smith, F.W. Organizational commitments and managerial turnover: A longitudinal study. ***Organizational Behaviour and Human Performance***, 1976, 15 87-98.

35. Porter, Lymon W. Richard M. Steers and Richrad T. Mowady, "Organizational commitment, Job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians", ***Journal of Applied psychology***, 1974, Vol. 59 No.5, 603-609.

36. Price, J.L. & Mieller, C.W. "A causal model of turnover for nurses", ***Academy of Management Journal***, 1981, 24 543-565.

37. Salancik, G.R. "Commitment and control of organizational behavior and belief". In B. Staw & G. Salancick (eds.), ***New directions in organizational behaviour***, Chicago: St. Clair Press, 1977, 1-54.

38. Schein, Edgar H. "Organizational Socialization and the professional of management" in David A. Kolb et al.,(eds). ***Organizational Psychology: A Book or Reading***, 1-14 En glewood cliffs, New Jersy: Prentice –Hall, 1971.

39. Shamian, J. MC. DcRMoTT, K.; Spence and K.; Hather "Work Employment and organizational commitments" ***Nursing Management,*** Vol. 127, NO. 5, May 1996.

40. Sheldon, M.E. "investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization", ***Administrative Science Quarterly***, 1971, 16, 143-150.

41. Sims, H.P. Jr. "Further thoughts on punishment in organizations" ***Academy of management review***, 1980. 5, 133-138.

42. Smith, Donna "Job satisfaction, productivity and organizational commitment: The Result of leadership", ***JONA***. Vol. 25, No.9, 1995.

43. Smith, Donna. "The influence of manger behavior on Nurse's job satisfaction, productivity, and commitment", ***JONA,***Vol. 27, Sep. 1997.

44. Staw, B.M. "Rationalization and justification in organizational life". In B.M. Staw & L.L. Cumings (eds.) ***Research in organizational behaviour***. Greenwhich, conn: JAI Press, 1980, 45-80.

45. Steer R. "Antecedents and outcomes of organizational commitment" ***administrative Science Quarterly*** , 1977, 22.1

46. Stevens, J.M. Beyer, J.M. & Trice, H.M. "Assessing Personal, role and organizational predictors of managerial commitment", ***Academy of Management Journal***, 1978, 21, 380-396.

47. Tett, RP. and Meyer. "Job satisfaction, organization commitment in human service organization", ***Administration Quarterly*** , 1988, 33(1), 61-81

48. Valency, A; Kushnir, T: Aranya, N. "Organizational commitment in a male dominated profession" ***Human Relation***, Vol. 39, No.5, 1996.

49. Wood Wallace et al., "***Organizational behavior***". 2nd. Ed. Australia: John Wailly & sons, 2001.

Organizational Commitment and its Relationship to Personal Characteristics and Desire to Leave Work and Profession

A Field Study on Nurses Working in Riyadh Hospitals, Ministry of Public Health – Saudi Arabia

Talal A. Al-Ahmadi
Director of Research Dept.
Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

Abstract

Success or failure in any organization objectives is mainly due to the subject of organizations labor commitment. Hence this study is meant to investigate and search the organizational commitment and its relationship to personal characteristics and work leave for each and every nurse working in Riyadh hospital, Ministry of Health.

The study results show an average increase in organizational commitment for nurse working in Riyadh hospital, Ministry of Health. There are no differences in organizational commitment due to the marital status and no relationship between marital status and either desire to leave work or desire to leave profession. On the other hand, the study reveals differences in organizational commitment between the different nationalities where the other nationalities score higher organizational commitment than the Saudi nationals and Arab nationals, no relationship between nationalities and desire to leave work, existence of relationship between nationalities and desire to leave profession. Moreover there is positive correlation between the monthly income and organizational commitment and no correlation between the monthly income and either desire to leave work or desire to leave profession

There is an existence of positive correlation between experience and organizational commitment beside no correlation between experience and either desire to leave work or desire to leave profession. Besides what mentioned above the study tells negative correlation between educational level and organizational commitment, negative correlation between education level and desire to leave work, no correlation between education level and desire to leave profession, no correlation between age and organizational commitment at 0.05 level of significance and positive correlation between them at 0.01 level of significance, no correlation between age and either desire to leave work or desire to leave profession, negative correlation between desire to leave work and organizational commitment and finally no negative correlation between desire to leave profession and organizational commitment.This study recommends that for all hospitals to keep efficient continuous work must send workers abroad for further studies to raise their efficiency and possess higher certificates, runs short courses for all its staff members concerning the organizational commitment and courses concerning the effect of organizational commitment on patient satisfaction.

ثقـــافـــــة الابتكــــــار
في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن

د. فؤاد نجيب الشيخ *

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى شيوع ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، كما سعت إلى اختبار العلاقة - إن وجدت - بين توافر ثقافة الابتكار ومدى استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات التي تواجه هذه المنشآت.

ولجمع البيانات تم تصميم استبانة خاصة لهذا الغرض، كما تم استخدام أسلوب تسجيل الملاحظات والتعليقات الخاصة ببعض أعضاء عينة الدراسة كلما كانت الفرصة متاحة لذلك. وقد بينت النتائج أن عناصر ثقافة الابتكار متوافرة إلى حد ما، ولكنها ليست بتلك القوة، وخاصة بالنسبة لبعض الأبعاد. كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة بين توافر ثقافة الابتكار واستخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات، وأشارت أيضاً إلى أن أصحاب المنشآت الصغيرة أو القائمين عليها يعوزهم الحماس لإدخال تغييرات واستخدام أساليب تنظيمية من شأنها أن تشيع جوًّا من الريادة المؤسسية.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات، كان من ضمنها إجراء عدد من الدراسات حول عدم تبني الأساليب الابتكارية في المؤسسات العربية، ودراسة الهياكل التنظيمية لمعرفة مدى ملاءمتها لبيئة التميز والابتكار ولواقع البيئة العربية، وأيضاً دراسة مقارنة بين الدول العربية لمعرفة الفروق الفردية بينها في مستوى توافر مناخ الابتكار، وأيضاً دراسة تجارب الدول الأخرى لمعرفة مدى ملاءمة الأساليب الابتكارية بها للتطبيق في الدول العربية.

* قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.

مقدمة:

حاز مفهوم الثقافة التنظيمية(Organization Culture) على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، وصدرت العديد من الدراسات التي تعالج هذا الموضوع. وقد ذهب معظم هذه الدراسات إلى القول: إن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم العوامل الرئيسة المؤثرة على نجاح وتميز المنظمة، وعلى ظواهر أخرى مختلفة مثل الإنتاجية والرضا الوظيفي (Daft, 2001).

ويشار في العادة إلى مدى توافر الثقافة الملائمة لتشجيع الابتكار في المؤسسة على أنه إحدى الخصائص الرئيسة للمؤسسة المتميزة. ولعل أحد الأمثلة على ذلك ما تشير إليه الدراسة الشهيرة التي أجريت من قبل بيترز ووترمان(Peters and Waterman,1981) ونشرت في كتابهما واسع الانتشار بعنوان "البحث عن التميز" والتي ركزت على أكثر الشركات الأمريكية فاعلية وتميزًا، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أحد أهم أسرار نجاح مثل هذه الشركات وتفوقها على غيرها من الشركات هو الثقافة السائدة في هذه المؤسسات والتي تتميز بإشاعة الثقـة وروح التعـاون وتمكين الموظفين. ويلتقي مع هذا الرأي أيضًا نوناكا (Nonaka,1991) في الكتاب ذائع الصيت "الشركة المولدة للمعرفة" (Knowledge-Creating Company) الذي يؤكد على أن الابتكار هو أحد العناصر الرئيسة لنجاح المؤسسة.

إن من المتوقع أن يتعاظم الاهتمام بالابتكار خلال السنوات القادمة أكثر من أي وقت مضى. وربما يعود ذلك إلى مجموعة من العوامل التي يأتي في مقدمتها: التغير المذهل في التكنولوجيا، والتغير السريع في أذواق المستهلكين، والزيادة الهائلة في حجم المعرفة. كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع الكثير من الضغوط على المنشأة لتكون أكثر تميزًا وأكثر سعيًا لتحقيق المزية التنافسية فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق.

والرغم أن المزية التنافسية قد تنتج عن عوامل مختلفة مثل الحجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح – بشكل متزايد ولأعداد أكبر من الشركات – أهم مصادر المزية التنافسية هذه الأيام. كما تشير الدراسات إلى أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين الحصة السوقية وربحية المؤسسة والابتكار (Tidd, Bessant and Pavitt, 1997). ولتحقيق هذا الهدف لا بد من وجود الثقافة التنظيمية التي تساعد وتأخذ بيد المؤسسة نحو التميز والابتكار. وذلك يرتبط بالغرض الرئيس للدراسة الحالية حيث تهدف إلى الربط بين مدى توافر الثقافة المناسبة للابتكار في منظمات الأعمال الصغيرة من وجهة نظر المديرين / القائمين على هذه المنظمات، واستخدامهم للأساليب الابتكارية في العمل وحل المشكلات التي تواجهها مؤسساتهم.

لقد نالت العلاقة بين كل من مفهومي الابتكار والإبداع والثقافة التنظيمية الكثير من الاهتمام في السنوات الماضية. ولعل من المفيد هنا استعراض بعض الدراسات التي تتمحور حول هذا الموضوع ولكن قبل ذلك دعنا نلقِ الضوء على المصطلحين، ثم نقم بإظهار الفرق بينهما، وكذلك التمييز بين المناخ والثقافة التنظيمية.

الابتكار أم الإبداع، والمناخ أم الثقافة؟

يستخدم عامة الناس وبعض الباحثين مصطلحي الابتكار والإبداع للدلالة على نفس المعنى (أيوب، 2000)، إلا أن بعض الكتاب والمتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين. فالابتكار (Creativity) يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة أما الإبداع (Innovation) فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها الشركة لزبائنها أو المتعاملين معها. يوضح ستام (Stamm, 2003) العلاقة بين الابتكار والإبداع من خلال المعادلة التالية: الإبداع = الابتكار + تقديم السلعة أو الخدمة للسوق. وبناءً على ذلك يمكن القول: إن هناك حاجة لوجود أشخاص مبتكرين لديهم القدرة على اكتشاف هذه الأفكار. ولكن وجود مثل هؤلاء الأشخاص لا يكفي وحده، فلا بد من وجود جهات أو مؤسسات تتبنى هذه الأفكار وتحويلها إلى سلعة/خدمة مفيدة لجهة معينة؛

حيث أن الرأي السائد هو أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توافرت الظروف المناسبة لذلك.

كما أن التفكير الإبتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه وتوفير المهارة الكافية لتحقيق هذا الهدف (الحيزان، 2002). وبناءً على هذا التفريق يمكن القول: إن الابتكار يسبق الإبداع. ولعل هذا المفهوم يلتقي كثيرًا مع ما تشير إليه أمابيل (Amabile, 1998) حيث ترى أن الكثير من الناس يربط الابتكار بأصالة الفكرة (Originality).

ليس من الضروري أن يتم تحويل كل فكرة مبتكرة إلى سلعة أو خدمة. فبعض الأفكار قد تبقى أفكارًا بدون أن تتحول، وهنا يأتي دور المؤسسة وإدارتها والجهات ذات الاهتمام بهذه الظاهرة؛ لذا فإن خلق وتشجيع مناخ الإبداع وتوفير البيئة الملائمة لا يقل أهمية عن إيجاد الأفكار الجديدة نفسها. وسوف يلقي الجزء التالي من الدراسة الضوء على الدراسات التي تتناول هذا الدور والممارسات التي توصي بها عادة إدارة المؤسسة لضمان تحقيق مثل هذا الهدف. وبسبب الخلط بين الابتكار والإبداع كما أسلفنا ووجود علاقة قوية بينهما فمن الصعب أن نفصل بين الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين.

كما تجب الإشارة إلى أن مصطلحي المناخ والثقافة سيستخدمان في هذا البحث بشكل مترادف. وعلى الرغم من أن بعض الكتاب يعتبرون أن المناخ يختلف عن الثقافة من حيث إن الأول يتعلق بالجوانب السطحية البارزة أو بجوانب البيئة الاجتماعية المدركة من قبل أفراد المؤسسة، بينما يتعلق الثاني بالجوانب التحتية الهيكلية ذات العلاقة بالقيم والمعتقدات والافتراضات التي يعتنقها أو يتبناها الفرد- فإن هناك الكثير من التداخل بينهما. يعبر دينيسون (Denison,1996) عن هذا التداخل بالقول: إنه ليس واضحًا ما إذا كان مفهوما الثقافة والمناخ يمثلان ظاهرتين مختلفتين أو متعلقتين ببعضهما البعض .... وفي الحقيقة أن الاختلاف بينهما هو مسألة اختلاف في وجهات النظر أكثر من كونه اختلافاً جوهريًا (ص 23). كما يدلل "دينيسون" على هذا التداخل بالإشارة إلى أن مفهوم المخاطرة مثلاً ينظر إليه من قبل كتاب نظرية المنظمة على أنه أحد أبعاد الثقافة التنظيمية، بينما يستخدمه كتاب آخرون كأحد أبعاد المناخ التنظيمي.

الدراسات السابقة:

يؤكد ماكللاند (McClelland, 1987) على أن العامل الرئيس لتنمية أي بلد ليس المال أو التكنولوجيا وإنما ذوو الأفكار الريادية والمبتكرة. وفي السياق نفسه يؤكد ماسلو (Maslow, 1968) على أن أهم محرك للنمو الاقتصادي هو توافر الرياديين وأصحاب الأفكار الابتكارية المتميزة. حيث يرى أن أهم شيء يمكن القيام به للأخذ بيد مجتمع غير متقدم ليس هو توافر 100 اقتصادي أو مهندس أو سياسي متميز وإنما 100 مبادر وصاحب أفكار ريادية خلاقة. ويربط كار وكوغر (1995) بين توافر الابتكار وتحقيق مزية تنافسية للمؤسسة، وتفوقها على المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع.

وفي دراسة بورتر (Porter, 1980) الشهيرة "الميزة التنافسية للأمم" والتي استندت على دراسة الظروف المختلفة في أكثر من 100 دولة سعى إلى الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي يجعل دولة ما متفوقة على غيرها من الدول في مجال معين أو صناعة معينة؟ وفي محاولة منه لتقديم الإجابة عن هذا السؤال يشير إلى عدد من الأسباب يأتي في مقدمتها الظروف العامة السائدة أو البيئة السائدة في البلد الذي يتم فيه صناعة تلك السلعة. فعلى سبيل المثال يعتبر بورتر الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السائدة في فنلندا مسئولة بشكل كبير عن التميز والتقدم اللذين حققتهما في صناعة التليفونات الخلوية. أما تميز اليابان في صناعة الإلكترونيات فيعود أيضًا إلى الظروف السائدة في اليابان التي تفسر هذا التميز؛ فاليابانيون لهم ذوق رفيع ومعرفة دقيقة بالسلع الإلكترونية مثل كاميرات التصوير. ولذلك فإننا نجد أجود الكاميرات تصنع في اليابان.

ميزت دراسة لـــ جاكولين وكوبيرغ وكريستين (Jacqueline, Koberg and Christine, 1991) بين أنواع الثقافات السائدة في شركات المحاسبة في الولايات المتحدة ومدى الابتكار لدى العاملين في هذه الشركات، وتوصلت إلى أن ثقافة الإبداع يجب أن تتضمن وجود عدد من الصفات التي تخلق الجو الملائم للمبادرة والدافعية والابتكار واستمالة الموظفين، وذلك على عكس الثقافة البيروقراطية التي تركز على الرسمية والهيراركية والرقابة.

وركز أحمد(1998) في دراسته التي أجريت على الشركات البريطانية على التعرف على خصائص الشركات الأكثر إبداعًا وتوصل إلى أن أهم هذه الصفات هي:

1. وجود فلسفة ورسالة واضحة للمؤسسة تتضمن التأكيد على الإبداع والنظر للإبداع كإحدى الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة.
2. الاهتمام بالعنصر البشري والبحث المستمر عن المتميزين منهم وتطوير قدراتهم وتوفير المناخ والثقافة المناسبة للإبداع.
3. التفاعل وتكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في المؤسسة.
4. توافر أقسام ووحدات للإبداع، وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام، وكذلك وجود القدر الكافي من الحرية.
5. وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المؤسسة.
6. تشجيع التجربة وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع الاختبار.
7. الاهتمام بالبيئة الخارجية والداخلية والتفاعل المستمر مع الزبائن.
8. التخطيط طويل الأجل مع التركيز على سياسات الاستقطاب ونظام المكافآت.
9. التركيز على تصميم العمل بالشكل المناسب.
10. قبول الفشل والأخذ بمبدأ الثواب والعقاب.

وفي دراسة مقارنة أجراها بومر وجلجاس (Boomer and Jalajas, 2002) على مناخ الابتكار والإبداع في منشآت الأعمال الأمريكية والكندية الصغيرة والمتوسطة، تبين أن مناخ الابتكار لا يختلف في الدولتين المذكورتين. كما أشارت الدراسة. إلى أن أهم العوامل المؤثرة على الإبداع بالنسبة لكلتا العينيتين هي وجود عمل يتسم بالتحدي وتوافر الدعم من قبل المؤسسة. ولذلك فإن الإبداع في هاتين الدولتين قد يعود إلى عوامل أخرى مثل هيكل الصناعة والمنافسة ودرجة الإبداع في الدولتين وفي المنشآت الكبيرة العاملة في هاتين الدولتين.

وقام أندريوبولس (Andriopoulos, 2001) بمراجعة مكثفة للعوامل التي تؤثر على الابتكار والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في إدارة الإبداع على مستوى الشركة وتوصل إلى أن هذه العوامل يمكن أن تصنف إلى خمسة عوامل رئيسة وهي: المناخ

التنظيمي، ونمط القيادة، والثقافة المؤسسية، والموارد والمهارات، وهيكل ونظم المؤسسة المختلفة.

أكد رووردا (Roorda, 2001) في دراسته على ضرورة التركيز على ثلاثة أمور أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وهي: التحسن المستمر في السلع المنتجة، والإبداع في إنتاج هذه السلع، وزيادة كفاءة النظم المختلفة. ويؤكد علي أهمية زيادة الكفاءة والإبداع خلال السنوات الأربعين القادمة أربعين ضعفاً للإبقاء على مستوى التنمية، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار النمو السكاني والنمو في الاقتصاد العالمي.

أما في العالم العربي فهناك عدد من الدراسات التي أجريت على هذا الموضوع نستعرض بعضها. فقد قام الدهان ومخامرة (1988) بدراسة العوامل المؤثرة على الإبداع في الشركات المساهمة الأردنية وبيَّنا أن أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي هو القيادة المتصفة بالفكر المتجدد والمشجعة للإبداع والتنافس بين الموظفين، أما العوامل التي تؤثر سلبًا فهي: التنظيم الإداري غير المرن، وعدم تشجيع ومكافأة المبدعين.

وركز العوامله (1994) على الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية الأردنية، وحاول قياس العلاقة بين الإبداع وعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية، وتوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين الإبداع الإداري وكل من العمر والمستوى التنظيمي ومدة الخدمة، وعلاقة إيجابية بين الأبدان والمستوى التعليمي. كما أشار العوامله إلى أن أهم معوقات الإبداع تتمثل في عدم، وجود المناخ التنظيمي المناسب؛ لذلك دعا إلى إحداث التغييرات في المناخ التنظيمي مع التركيز بشكل رئيس على تغيير نمط القيادة ونظام الجدارة والحوافز وتوفير الأمن الوظيفي.

وفي دراسة هيجان (1999) على المنظمات السعودية، والتي هدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع في المملكة العربية السعودية أشار إلى أن ثقافة المنظمات السعودية لا تزال قاصرة عن توفير المناخ المناسب وعدم وجود الحوافز الكافية لدعم وتعزيز الإبداع، فهذه المنظمات افتقرت إلى وجود رؤيا واضحة لأهدافها المستقبلية على الرغم من توافر الدوافع الداخلية المحركة للإبداع والتفكير الابتكاري لدى الأفراد. كما أشارت

الدراسة إلى غياب جو الحرية في طرح الأفكار وبالتالي خوف وتردد الموظفين من الفشل تحسبًا من الانتقاد الذي قد يوجه إليهم نتيجة استخدام طرائق وأساليب غير تقليدية في العمل.

وأشار بكار (2002) في دراسته حول العلاقة بين الإبداع والمنظمات المتعلمة في الأردن التي حددها بخمسة عناصر أو ركائز (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات والتقييم والمراجعة) إلى أن المنظمة المتعلمة أكثر ميلاً للإبداع من غيرها من المنظمات. كما توصل إلى أن هناك علاقة بين الخبرة والإبداع، ولكن انتفت هذه العلاقة بين كل من متغير العمر والخبرة في العمل والإبداع.

ودراسة أيوب (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، وحاولت معرفة مدى تأثير مناخ العمل السائد في المنظمة على الابتكار، والأسلوب الذي يتبعه المدير في حل المشكلات، وتوصلت إلى أن علاقة التفاهم والتعاون بين المدير والمرءوس من العوامل التي تؤثر إيجابًا على الابتكار بينما يؤثر أسلوب المدير التقليدي سلبًا.

وفي دراسة الشيخ وسليمان (2003) حول استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات واتخاذ القرارات في منشآت الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة، تبين أن المدير في الإمارات يتبع النمط التقليدي في حل المشكلات ولا يميل إلى استخدام الأساليب الابتكارية. كما أشارت الدراسة إلى أن معرفة المدير الإماراتي بالأساليب الابتكارية قليلة وفي بعض الأحيان لم يسمع عنها على الإطلاق.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نستطيع أن نستنتج أن هناك عددًا لا بأس به من الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار والإبداع والعوامل المؤثرة عليهما، كما يمكن أن نرصد الملاحظات التالية.

1. تكاد تجمع معظم الدراسات على الدور المحوري الذي تلعبه ثقافة ومناخ المؤسسة من حيث تأثيرهما على الإبداع والابتكار. فجميع هذه الدراسات تشدد على ضرورة توافر الثقة والمرونة والانفتاح والبعد عن الرسمية والرقابة والتسلسل الهرمي.

2. تختلف الدراسات حول مدى الارتباط بين العوامل الشخصية والإبداع والابتكار. بل إننا نجد أحياناً أن نتائجها متناقضة، ففي بعض الأحيان تشير بعضها إلى وجود علاقة إيجابية بين عامل السن مثلاً والإبداع، وفي أحيان أخرى نجد أن دراسات أخرى تنفيها. وينطبق ذلك على العوامل الشخصية الأخرى مثل التعليم والجنس والخلفية العرقية... وغيرها من العوامل.

3. تشير معظم الدراسات إلى غياب ثقافة الابتكار في المؤسسات العربية وعدم توافر الجو المناسب الذي من شأنه أن يعزز هذه الظاهرة. وقد لا نبالغ إذا قلنا أن الغالبية الساحقة من الدراسات ذات العلاقة تكاد تتفق على أن إحدى أهم المشكلات هي عدم توافر الجو المناسب للابتكار في المؤسسات العربية حتى نكاد نرى أن أول توصيات مثل هذه الدراسات هي الدعوة إلى خلق البيئة المناسبة والداعمة، وتوفير القدر الأكبر من المشاركة، وإتاحة الفرصة للعاملين لتبني طرائق عمل غير تقليدية.

4. ولكن السؤال الذي يستحق أن يثار هنا هو: هل يمكن القول: إنه لو توافرت الظروف الملائمة سنجد ميلاً أكثر إلى استخدام الأساليب الابتكارية في العمل؟ هذا هو أحد الأهداف التي تسعى لها الدراسة الحالية كما سنرى لاحقاً.

مشكلة الدراسة:

1. بناءً على ما تقدم يمكن استنتاج أن هناك ضرورة قصوى لدراسة الابتكار في سياق المنشآت الصغيرة وذلك لعدد من الأسباب التي من شأنها أن تسلط الضوء على مشكلة الدراسة، وتساعد في الإجابة عن السؤال: لماذا دراسة الابتكار في المنشآت الصغيرة بالذات؟

2. من المتوقع أن تواجه المنشآت بشكل عام والصغيرة منها بشكل خاص درجة متزايدة من التحديات خلال السنوات القادمة، وذلك على ضوء التغيرات التي ستحصل في بيئة الأعمال والتي من شأنها أن تؤثر بشكل أكبر على المنشآت الصغيرة وذلك لكون

هذه المنشآت ستواجه درجة أعلى من المنافسة، ليس فقط من الشركات الكبيرة على مستوى الأردن، بل من بعض الشركات العالمية الكبيرة والعريقة في مجالاتها.

3. تعتبر مواضيع المنشآت الصغيرة، والريادة، والتميز، والابتكار كطريقة للتميز موضوعات متداخلة حيث يطرقها الباحثون من هذا المدخل. فهل المنشآت الصغيرة في الأردن توافر المناخ لهذه الريادة؟

4. على الرغم من توافر كم لا بأس به من الدراسات إلا أن نتائج هذه الدراسات فيها الكثير من التناقض وربما الاختلاف.

5. لا يكاد المرء يقرأ بحثاً عن الابتكار في العالم العربي وعن الثقافة التنظيمية السائدة إلا ويجد تعميمًا يؤكد على غياب ثقافة الابتكار في المؤسسات العربية وعلى اعتبار هذا الغياب مسئولاً عن كثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات العربية.

وعلى ضوء هذه الملاحظات يؤمل من هذا البحث أن يسد فجوة في الأدب الإداري في العالم العربي بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل تتوافر الثقافة المناسبة للابتكار في ممنشآت الأعمال الصغيرة في الأردن من وجهة نظر القائمين على هذه المنشآت؟

2- هل هناك ارتباط بين توافر ثقافة الابتكار وكل من الخصائص التنظيمية للمنشأة والشخصية للعاملين؟

3- ما مدى معرفة المبحوثين بالأساليب الابتكارية؟

4- هل هناك علاقة بين توافر ثقافة الابتكار واستخدام الأساليب الابتكارية لحل المشكلات؟

5- ما مدى توفير الأساليب والتغييرات التنظيمية اللازمة لاستمالة جو الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن؟

منهجية الدراسة:

لم تقم الدراسة بصياغة فروض بقصد فحصها لاحقاً وإنما اكتفت باستخدام أسئلة للبحث حتى يتم التوصل إلى الإجابة عنها وهي طريقة مقبولة لدى الباحثين ويقرها كتاب المنهجية على الرغم من أن البعض يرى ضرورة صياغة فروض بشكل علمي دقيق. ولكن الباحث يرتئي أن هذا الموضوع جدلي. فبعض علماء المنهجية لا يقرون استخدام الفروض بل يعتبرون أن صياغة أهداف الدراسة على شكل أسئلة يؤدي إلى الغرض، بل هو أفضل لمثل هذا النوع من الدراسات.

وعلى ضوء أهداف البحث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وفحص وقياس المتغيرات المختلفة. وقد اعتمدت هذه الأداة على بعض الدراسات السابقة – بشكل رئيس دراسة الشيخ وسليمان (2003)- حول مدى استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات في دولة الإمارات العربية المتحدة. أضف إلى ذلك أن الباحث استطاع أن يسجل بعض الملاحظات والتعليقات من قبل المبحوثين كلما سنحت الفرصة لذلك، وهو ما من شأنه أن يوفر مزيدًا من التفاصيل ويسلط الضوء بشكل أفضل على بعض جوانب الدراسة. وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها فقد تم قياس مدى توافر ثقافة الابتكار بناءً على مدى وجود ثمانية أبعاد على مقياس من خمس درجات وذلك من وجهة نظر المبحوثين كما هو مبين في جدول (2). علمًا بأن هذه الأبعاد صيغت بطريقة تتواءم مع أهداف الدراسة ومع البيئة الأردنية وذلك على ضوء الدراسة الأولية (Pilot study) التي أجريت على خمسة مديرين عاملين في القطاع الصناعي لم تشملهم عينة الدراسة.

وقد استخدمت عدد السنوات التي مرت على تأسيس المنشأة كتعريف إجرائي للعمر. أما الحجم فقد قيس بعدد الموظفين الذي يعتبر أكثر مؤشرات الحجم استخدامًا (Daft, 2001). وبالنسبة للخصائص الشخصية لعينة الدراسة فقد قيست الخبرة بعدد سنوات الخبرة وقيس مستوى التعليم بعدد سنوات الدراسة الرسمية.

ولقياس مدى المعرفة بالأساليب الابتكارية، صنف الباحث مستويات المعرفة إلى خمسة مستويات تتراوح بين المعرفة الكبيرة بالأسلوب الابتكاري وعدم السماع به على

الإطلاق (جدول 4). وقد استخدم هذا الأسلوب على دراسة سابقة كما أشرنا إلى ذلك مسبقاً. أما الأساليب الابتكارية لحل المشكلات فقد قام الباحث بحصر ثمانية أساليب رئيسة تطرقت لها الكثير من الدراسات في هذا المجال (McFadzean, Somersall, and Coker, 1998) مثل أسلوب العصف الذهني والجماعة الاسمية ولعب الأدوار وغيرها وتركت الفرصة متاحة لذكر أي أسلوب آخر لم يتم حصره في الاستبانة (جدول 4).

وفيما يتعلق بالترتيبات التنظيمية المستخدمة لتشجيع الابتكار، فقد تم حصر عدد من الأساليب المعروفة في مجال الأدب الإداري (Stinger, 2000; Daft,2001) والتي تعتبر من الوسائل التي تخلق بيئة مناسبة أو داعمة للابتكار، وطلب من عينة الدراسة بيان ما إذا كانت هذه الأساليب تستخدم أم لا في منشآتهم، كما سيتضح من جدول 6. وترك المجال للإشارة إلى مدى استخدام أساليب أخرى غير تلك التي ذكرت في الاستبانة.

تقوم هذه المنهجية على الافتراض (premise) الرئيس التالي: إذا كان مناخ الابتكار متوافرًا في مؤسسة ما، فإن من المنطقي أن يتم استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات في هذه المؤسسة ما دامت لا توجد موانع تتعلق بتوافر مثل هذا المناخ. كما يتفق الكثير من الباحثين على أن تشجيع المنظمات وإداراتها على استخدام هذه الأساليب هو إحدى الوسائل المهمة التي من شأنها أن تحفز على الابتكار وتساعد المؤسسة على تطوير سلع وخدمات وإجراءات ابتكارية (McFadzean, 2000). ويذهب بعض الكتاب إلى القول بأن نقطة البداية الصحيحة للابتكار هي استخدام هذه الأساليب حيث سيتم النظر للمشكلات على أنها فرص للتحسين المستمر ولتقديم الجديد والمبتكر (Tomas, 1999).

ولعل أحد الأسباب التي دفعت الباحث لاستخدام هذه المنهجية هو ميل الكثير من الناس في هذه المنطقة من العالم إلى تعليق سبب عدم توافر الابتكار على مشجب عدم توافر مثل هذا المناخ. حيث إن مثل هذا التبرير من شأنه أن يزيل الحرج الذي قد يقع فيه الشخص أو المدير عند عدم استخدام الأساليب الابتكارية مع مرءوسيه. وبمعنى آخر فإن الحديث عن شيء ما مثالي سهل، ولكن تطبيقه ليس بتلك السهولة التي يتصورها البعض. حيث إن

الباحث يرى أن الإنسان في المنطقة العربية مصاب بنوع من الثنائية أو ربما الانفصام؛ فهو يتحدث كثيرًا عن المثاليات ولكن تعوزه الممارسة الحقيقة والتطبيق عندما يجد الجد.

عينة الدراسة:

تركز هذه الدراسة كما أسلفنا على المنشآت الصناعية الصغيرة العاملة في الأردن. وعلى الرغم من وجود عدد لا بأس به من المنشآت الصغيرة العاملة في الأردن، إلا أنه – حسب علم الباحث – لا يوجد حصر شامل لكل هذه المنشآت يمكن الاعتماد عليه واعتباره إطارًا للعينة (Sampling frame) من أجل اختيار عينة عشوائية أو غيرها من العينات الاحتمالية. لذلك لجأ الباحث إلى الاتصال مع المنشآت الصغيرة في أكبر تجمعين صناعيين، هما مدينة الحسن الصناعية ومدينة سحاب الصناعية، كما قام بزيارة منشآت صناعية خارج المدينتين في كل من مناطق عمان وإربد والزرقاء، وهي المناطق التي تتركز بها معظم المنشآت الصناعية في المملكة.

استطاع الباحث أن يتصل بـــ 250 منشأة صناعية صغيرة. وقد عُرِّفت المنشأة الصناعية الصغيرة على أنها تلك التي لا يتجاوز عدد العاملين فيها 50 عاملاً. وبعد عدد من الزيارات لمواقع المنشآت الصناعية استطاع الباحث أن يحصل على ردود من 134 منشأة. وبذلك فإن التحليل تم على هذا العدد من المنشآت الصغيرة. ولكن مع الأسف لم نحصل على بيانات حول تصنيف هذه المنشآت على القطاعات الصناعية المختلفة. وقد كانت وحدة المعاينة (Sampling unit) هي القائم على المنشأة والذي كان المالك أحياناً أو مدير هذه المنشأة.

ويتضح من الجدول أن الدراسة اقتصرت على المنشآت الصغيرة في قطاع الصناعة فقط من أصل أربعة قطاعات حسب تصنيف سوق عمان المالي (سوق عمان المالي، 2002). وذلك يعني أنه تم استثناء قطاعين من الدراسة وهما البنوك والتأمين بسبب أن هذه المؤسسات ليست صغيرة الحجم إذا تم قياسها بعدد العاملين أو برأس المال. أما المؤسسات الخدمية فقد استثنيت لأنها متباينة في نوعها مما قد لا يعطي نتائج دقيقة، أضف إلى ذلك أن نسبة لا بأس بها من هذه المنشآت كبيرة الحجم.

جدول 1

توزيع مفردات العينـــة

القطاع	المنشآت التي تم الاتصال بها	حجم العينة
الصناعي	250	134
المجموع	250	134

النتائج:

يبين جدول (2) أن ثقافة الابتكار متوافرة بدرجة متوسطة (وتعني 3 نقاط من 5 على مقياس ليكرت الخماسي) وفي بعض الأحيان أعلى من المتوسط قليلاً. حيث أن الوسط الحسابي لمعظم أبعاد الثقافة تجاوز 3 نقاط. نلاحظ أيضًا أن بعض الأبعاد أكثر توافرًا من غيرها كما تراها عينة الدراسة. فعلى سبيل المثال يبين البعد الأول أن المناخ السائد هو تشجيع الموظفين على تقديم مقترحاتهم والاستماع إليها. ولكن في المقابل نجد أن الجهد المبذول من قبل منظمات الأعمال الصغيرة لتوفير فرص كافية للتدريب على الأساليب الابتكارية ليس كافيًا حيث إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2,6 فقط وذلك يعتبر منخفضًا بالنسبة لغيره من الأبعاد.

خلاصة القول أن هناك إقرار بأن المناخ والثقافة التنظيمية السائدة يشجعان على الابتكار من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة متوسطة وليست كبيرة. وربما تتضح النتيجة بشكل أفضل لو نظرنا إلى المتوسط العام لهذه الأبعاد وهو 3.01 ، كما يمكن أن تتعزز النتيجة بشكل أكبر لو ضربنا المتوسط العام وهو 3.01 في عدد الأبعاد وهي ثمانية أبعاد لحصلنا على الرقم 24.08 من أصل 40 الذي يمثل النهاية العظمى الممكنة.

وللتعرف على مدى الارتباط بين التوجهات نحو توافر ثقافة الابتكار وكل من خصائص المنظمة وخصائص العينة، تم استخراج معاملات سبيرمان للارتباط بين هذه المتغيرات. (جدول 3 يلخص هذه النتائج). يتضح من الجدول أن عمر المؤسسة مقاسًا بعدد السنين يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع توافر ثقافة الابتكار بالنسبة لكل الأبعاد ما عدا البعد الأول والثامن. كما أن هناك ارتباطًا موجبًا وذا دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة والبعد الرابع فقط. أما ما يتعلق بالصفات الشخصية فإن الجدول يبين أن

هناك علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم وخمسة أبعاد من بين الأبعاد الثمانية، أما عمر المستجيب فلا توجد بينه علاقة وبين أي من الأبعاد الثمانية. ويمكن تلخيص هذه النتائج بالقول: إن عمر المؤسسة يرتبط إيجابًا بتوافر ثقافة الابتكار مما قد يشير إلى وجود بوادر لترسخ هذه الثقافة مع زيادة عمر المؤسسة، بينما يرتبط مستوى التعليم سلبًا مع توافر هذه الثقافة، وذلك يعني أن ذوي التعليم العالي من عينة الدراسة غير راضين عن الثقافة السائدة، بل يشعرون بأن ثقافة الابتكار غير متوافرة في مؤسساتهم، وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات السابقة (عوامله، 1994). وربما يعزى السبب لحقيقة أن المتعلمين قد يكونون أكثر حماسًا ورغبة لوجود مناخ يتسم بالابتكار وإطلاق العنان لطاقاتهم. أما ذوو التعليم المتدني خاصة أولئك الذين تعودوا على أساليب معينة فقد تنقصهم الرغبة والحماس والاندفاع. ولعل تعليق أحد المبحوثين يدلل على صحة هذا التفسير حيث قال: "إن الشباب المتعلم يتسم بالحماس والرغبة الشديدة في التجديد ولكن سيجدون أنفسهم مضطرين للرضوخ للواقع وروتين العمل اليومي مع مرور الزمن".

جدول 2

مـــدى توافر ثقافة الابتكـــار

م	البعد	الوسط الحسابي*
1	أتقبل اقتراحات المرءوسين وأهتم بها	3.3
2	أشجع المرءوسين على تطبيق أساليب جديدة في أعمالهم	2.7
3	تتوافر في هذه المؤسسة فرص كافية للتدريب على حل المشكلات الابتكارية	2.6
4	تقدم المنظمة الدعم الكافي للموظفين لاستخدام أساليب ابتكارية	3.0
5	أطلب من المرءوسين الالتزام التام بالإجراءات والقواعد الموضوعة للقيام بالعمل.	3.1
6	جمود الهيكل التنظيمي في هذه المنظمة يضع العراقيل لإدخال تغييرات جديدة في العمل.	3.1
7	تقدم هذه المؤسسة المكافآت للموظفين الذين يقترحون أفكارًا ابتكارية في العمل.	3.1
8	لا تبذل هذه المنظمة جهودًا كافية لتشجيع العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل.	3.2
	المتوسط العام لثقافة الابتكار	3.01

* ارتفاع الوسط الحسابي يشير إلى توافر ثقافة الابتكار بشكل أكبر.

جدول 3

الارتباط بين كل من خصائص المنظمة والموظفين وتوافر ثقافة الابتكار

البعد	عمر المؤسسة	حجم المؤسسة	عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة	عدد سنوات الخبرة الكلية	مستوى التعليم	العمر
1	0.202	0.257	0.341	0.123	0.101	0.205
2	*0.351	0.102	0.291	0.224	- 0.182	0.223
3	*0.248	0.131	0.251	0.210	*- 0.272	0.245
4	*0.361	*0.259	*0.351	0.271	*- 0.252	0.212
5	*0.361	0.298	0.264	0.226	*- 0.234	0.129
6	*0.221	0.222	0.111	0.287	*0.378	0.121
7	*0.339	0.203	0.098	0.119	*0.278	0.113
8	0.097	0.063	0.121	0.338	0.009	0.112

* علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى = 5 % أو أقل.

ما مدى معرفة المبحوثين بالأساليب الابتكارية ؟ هذا ما تحاول النتائج المتضمنة في جدول (4) الإجابة عنه، حيث يبين الجدول أن مستويات المعرفة تم تصنيفها إلى خمسة مستويات تتراوح بين عدم السماع عن الأسلوب إلى المعرفة الكبيرة به. ويتضح من الجدول أن مستوى المعرفة بالأساليب الابتكارية متدنٍ. فأسلوب العصف الفكري أو الذهني معروف بشكل كبير لدى 9 منشآت (7 %) فقط من العينة، بينما هو معروف بدرجة متوسطة لدى 11 منشأة (8 %) من العينة، وبدرجة قليلة لدى 7 منشآت (5 %). وفي المقابل نرى أن 60 % من العينة (80 منشأة) لم تسمع عن هذا الأسلوب على الإطلاق. أما أسلوب الجماعة الاسمية فهو معروف بشكل كبير من قبل 5 منشآت (4 %) فقط، وبدرجة متوسطة من قبل 8 منشآت (6 %) وبدرجة قليلة من قبل 9 منشآت (7 %)، ولكن لم يسمع عنه من قبل 94 منشأة (70 %). كما يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لم تسمع على الإطلاق بمختلف الأساليب مجتمعة. يتضح ذلك بشكل جلي لو نظرنا إلى النتائج المتعلقة بالعصف الذهني الذي يعتبر من أقدم هذه الأساليب حيث إن 60 % من العينة لم تسمع عنه على الإطلاق. وينطبق ذلك أيضًا على أسلوب لعب الأدوار والجماعة الاسمية اللذين يعتبران أيضًا من الأساليب القديمة إذا ما

قورنـــــا بغيرهمـــا من الأساليب، حيث إنهما غير معروفين على الإطلاق لدى 65 %، و70 % من العينة على التوالي.

قد يكون من المقبول والمتوقع ألا يعرف أفراد العينة بعض الأساليب أو يسمع عنها، ولكن أن يكون الأمر كذلك بالنسبة لكل هذه الأساليب، فإن هذا يعد نتيجة تستحق التوقف عندها ومعرفة أسبابها. فربما يكون مدى توافر البرامج التدريبية حول مثل هذه الأساليب وأهمية وكيفية استخدامها وتطبيقها في سياق العمل هو أحد العوامل المسئولة عن ذلك. كما يمكن أن يعود السبب إلى المناهج الدراسية والكتب المقررة في الجامعات والمؤسسات التعليمية التي تتخرج فيها عينة الدراسة والتي قد لا تعطي درجة كافية من الاهتمام لموضوع الابتكار وأساليبه. على أي حال يصعب الجزم بهذه الأسباب بدون القيام بدراسة علمية تتناول الموضوع بشكل صحيح وتقف عند مسببات هذه الظاهرة.

ولمقارنة النتائج المبينة في الجدول (4) والتي تخص الأردن مع دراسة سابقة حول نفس الموضوع على عينة من مديري المنظمات العاملة في الإمارات العربية المتحدة، تم الرجوع إلى النتائج الخاصة بدراسة الإمارات وإضافتها إلى نفس الجدول لتسهيل عملية المقارنة. ولكن علينا أن نعقد هذه المقارنة مع الأخذ بعين الاعتبار أن العينة الإماراتية ليست مشابهة تمامًا للعينة الأردنية، لذلك علينا أن نفسر النتائج بقدر كبير من الحرص. ويتضح من الجدول أن مستوى المعرفة في العينة الإماراتية أكثر منها في العينة الأردنية بالنسبة لمعظم الأساليب الابتكارية. وقد يعزى ذلك إلى حقيقة أن المنشآت الإماراتية أكثر تنوعًا من حيث القوى البشرية العاملة فيها حيث نجد في الغالبية العظمى من المؤسسات الإماراتية عددًا كبيرًا من الجنسيات المختلفة في العالم، فليس من الغريب أن بعض المنشآت يوجد بها 25 جنسية مختلفة مثلاً أو ربما أكثر بكثير وذلك يعني إمكانية التعرف على أساليب إدارية مختلفة وطرق إدارية متنوعة. كما يجب أن لا نغفل أن العينة الإماراتية لم تكن مقصورة فقط على المنشآت الصغيرة بل اشتملت أيضًا على منشآت كبيرة مما قد يفسر الفارق في مستوى المعرفة بالأساليب الابتكارية والذي قد يميل أكثر للمنشآت كبيرة الحجم بسبب إمكاناتها وقدراتها المالية.

جدول 4
مدى المعرفة بالأساليب الابتكارية

الأسلوب	لم أسمع به				سمعت بهذا الأسلوب				معرفة قليلة				معرفة متوسطة				معرفة كبيرة			
	الأردن		الإمارات		الأردن		الإمارات		الأردن		الإمارات		الأردن		الإمارات		الأردن		الإمارات	
العصف الذهني Brainstorming	80	60%	123	48.8%	27	%20	29	11.5%	7	%5	67	26.6%	11	%8	26	10.3%	9	%7	7	2.8%
أسلوب الجماعة الإسمية Nominal Group Tech	94	70%	143	57.9%	18	13%	30	11.9%	9	%7	57	22.7%	8	%6	19	7.6%	5	%4	1	0.4%
أسلوب دلفي !Delphi Tec	99	74%	183	73.5%	9	7%	32	12.9%	13	%10	27	10.8%	6	4.5%	5	2.0%	6	4.5%	2	0.8%
الأفكار التخيلية Heuristic Ideation	125	93.2	172	96.6%	3	2.3%	47	19.0%	2	1.5%	24	9.7%	2	1.5%	2	0.8%	2	1.5%	2	0.8%
الصور الغنية Rich Pictures	79	59%	151	65.1%	20	14.9%	44	19.0%	20	14.9%	31	12.4%	10	7.5%	5	2.2%	5	3.7%	1	0.4%
المؤثرات الصورية Picture Stimulation	70	52.%3	129	52.9%	26	19.4%	49	20.1%	25	18.6%	53	21.7%	7	5.2%	12	4.9%	6	4.5%	1	0.4%
لعب الأدوار Role playing	87	%65	119	48.4%	21	15.6%	46	18.7%	16	%12	62	25.2%	5	3.7%	15	6.1%	5	3.7%	4	1.6%
القبعات الستة المفكرة Six thinking hats	99	74%	165	67.9%	18	13.2%	48	19.8%	12	%9	22	9.1%	3	2.3%	8	3.3%	2	1.5%	0	%0
أساليب أخرى	8	53%	7	58.3%	3	%20	1	8.3%	3	%20	3	2.5	1	%7	1	8.3%	–	–	–	–

المصدر:

– عينة الدراسة

–Al-Shaikh F.N., and Suliman, A., " Utilization of Creative Problem Solving Techniques in Developing Countries: The Case of United Arab Emirates Firms", *International Journal of Applied Management*, 200.

هل هناك علاقة بين توافر ثقافة الابتكار كما يراها المبحوثين ومدى استخدامهم للأساليب الابتكارية؟ تشكل النتائج المبينة في جدول (5) إجابة على هذا التساؤل. يجب أن نشير هنا إلى أن النتائج في هذا الجدول اقتصرت فقط على الأشخاص الذين لديهم معرفة بالأساليب الابتكارية. نلاحظ أن الجدول (5) يبين أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية بين بعض عناصر ثقافة الابتكار واستخدام بعض الأساليب الإبتكارية. فعلى سبيل المثال هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العنصر الرابع للثقافة واستخدام أسلوب "القبعات الستة المفكرة" والعنصر السادس مع استخدام أسلوب لعب الأدوار والعنصر السابع مع استخدام الصور الغنية.

وعلى الرغم من ذلك يصعب الخروج بنتيجة حاسمة حول هذه العلاقة وذلك على ضوء العلاقات القليلة المذكورة أعلاه. فلو نظرنا إلى نتائج الجدول بشكل متمعن لوجدنا أن معظم أبعاد الثقافة لا ترتبط مع استخدام الأساليب الابتكارية. بعبارة أخرى إن توافر ثقافة الابتكار من وجهة نظر المبحوثين لا يضمن استخدامهم للأساليب الابتكارية. كما يمكن القول أن هذه النتائج تؤكد على ما تم الإشارة إليه سابقاً بأن الإنسان في هذه المنطقة من العالم مصاب بنوع من الثنائية يتحدث كثيرًا عن المثاليات ويشكو من السلبيات وعدم توافر الظروف الملائمة للعمل، ويتمنى لو أنها كانت متوفرة لكان قد أبدع، ولكن عندما يجد الجد فإن هذا الحديث يبقى للتنظير فقط. فالمنطق الذي تستند إليه الدراسة الحالية هو أن المدير في موقع المسئولية وطالما أنه يرى أن ثقافة الابتكار متوفرة في مؤسسته فلماذا لا يعلق الجرس ويبادر إلى استخدام هذه الأساليب؟ فالمدير الريادي والمبادر هو أداة التغيير وهو الذي يملك السلطة والقدرة على تعديل المناخ السائد في مؤسسته على الأقل.

إن مثل هذه النتائج تدفع بالشخص أن يتساءل، ما الذي يحول دون أن يقوم المديرون أو القائمون على المنشآت باستخدام الأساليب الابتكارية طالما أن ثقافة الابتكار متوفرة حسب رؤيتهم، وذلك موضوع يستحق المزيد من الدراسة والتناول في دراسات مستقبلية. فهل للبيئة العامة أثر في ذلك؟ وإذا كان الجواب بالإيجاب فإن ذلك يعطي مصداقية أكثر لبعض الطروحات والنظريات مثل طروحات بورتر والتي سبق الإشارة

إليها في مراجعة أدبيات الدراسة كما أكدتها بعض الدراسات (Minguzzi and Passaro, 2000) والتي أشارت إلى أن التفاعل بين البيئة الاقتصادية والمؤسسة ذو أثر هام في توفير وإيجاد ثقافة الريادة والابتكار. أم أن الأسباب تعود إلى حقيقة أن المديرين تعوزهم قوة الإيمان بقدرات الموظفين وعدم النظر لهم كمورد هام من موارد المؤسسة الذي يستحق الاستثمار به. أو ربما يكون السبب عائدًا إلى حقيقة التعود على الأساليب التقليدية التي سبق وأن استخدمت وثبت نجاحها بدون الدخول في متاهات وطرق غير مضمونة النتائج وتتضمن قدرًا من المخاطرة التي قد تحرج المدير في حال استخدامها وعدم الوصول إلى نتائج إيجابية.

إلى أي مدى تسعى المنشآت الصغيرة لاستخدام الأساليب أو التقنيات المتعارف عليها؟ وهي معظمها تغييرات تنظيمية تستخدم لتشجيع مناخ الابتكار ويوصي بها الكثير من كتاب الإدارة والتنظيم. الإجابة على هذا التساؤل توفرها البيانات في جدول (6). حيث طلب من المبحوثين أن يشيروا إلى الأساليب المستخدمة (إن وجدت) لتشجيع جو الابتكار. يتضح من الجدول أنه يندر استخدام أسلوب الهيكل أو التنظيم المتغير (Switching structure) حيث أشارت 5 منشآت (3.7%) فقط إلى استخدام أسلوب التنظيم المتغير والذي يتم بموجبة تشكيل مجموعة من الأشخاص يتفرغون للعمل معًا لمدة معينة لتحسين أو الخروج بأفكار أو سلع جديدة، وعند الانتهاء من هذه المهمة يعودون إلى أماكن عملهم الأصلية. أما بالنسبة لأسلوب الأقسام الابتكارية (Creative departments) فنجد أن هناك أقسام أو أشخاص للبحث والتطوير أو ما يوازيها مثل قسم الهندسة أو تحليل النظم في سبع من المنشآت (5.3%) والتي تقوم بتقديم الفكرة ليصار إلى استخدامها من قبل الأقسام الأخرى في المؤسسة ولكن هذه الأقسام تعمل بشكل تقليدي حيث لا بد من أن يتم ذلك بناءً على طلب الجهة المعنية بالتنفيذ. وفيما يتعلق بالفرق الابتكارية (Creative teams) والتي يتم تخصيص أمكنة خاصة بها وما يلزمها من المعدات والمستلزمات فهو أسلوب معمول به في ثلاث منشآت فقط (2.2%) من ضمن المنشآت التي خضعت للدراسة.

وينطبق نفس الكلام على أسلوب داعم الفكرة (Idea champion) وعلى أسلوب مدير الفكرة (Management champion) حيث يوجد ثلاث منشآت فقط تستخدم الأسلوبين. وقد علق أحد القائمين على إحدى المنشآت بقوله "هذه الأساليب التي تتحدث عنها الدراسة غير معروفة في الأردن وفي دول العالم العربي ولكن أتيحت لي الفرصة أن أتعرف عليها من خلال خبرتي في الخارج والتي لها أثر عظيم على الحافزية والروح المعنوية للموظفين حيث كنا نشعر أننا جزء من الشركة التي نعمل بها. فلماذا لا تعمل شركاتنا والقائمين عليها على تجربة مثل هذة الأساليب؟".

جدول 5

الارتباط بين توافر ثقافة الابتكار واستخدام الأساليب الابتكارية

عناصر الثقافة	العصف الذهني	أسلوب الجماعة الاسمية	أسلوب دلفي	قائمة الأفكار التخيلية	الصور الغنية	المؤثرات الصورية	لعب الأدوار	القبعات الستة المفكرة
1	*0.151	0.201	0.121	0.271	0.231	0.271	0.141	0.211
2	0.223	0.123	0.222	0.153	0.185	0.213	0.323	0.145
3	0.221	0.252	0.214	0.232	0.254	0.341	0.227	0.257
4	0.256	0.242	0.033	0.281	0.161	0.251	0.203	*0.342
5	0.245	0.211	0.215	0.051	0.242	0.253	0.132	0.134
6	0.006	0.145	0.152	0.243	0.145	0.254	*0.333	0.334
7	0.256	0.034	0.102	0.254	*0.453	0.235	0.098	0.101
8	0.006	0.107	0.106	0.108	0.098	0.075	0.321	0.213

* علاقة هامة ذات دلالة إحصائية عند مستوى =5% أو أقل.

جدول 6

مدى استخدام الترتيبات التنظيمية لتشجيع الابتكار

الأسلوب	عدد المستخدمين للأسلوب	نسبة المنشآت التي تستخدم هذا الأسلوب
الهيكل أو التنظيم المتغير	5	3.7
الأقسام الابتكارية	7	5.3
الفرق الابتكارية	3	2.2
داعم الفكـــرة	3	2.2
مدير الفكـــرة	3	2.2
أساليب أخـــرى	5	3.7

خلاصة القول أن الممارسات المتوفرة في المنشآت الصناعية الصغيرة في الأردن لا تعتبر كافية من حيث توفير واستخدام الأساليب التي من شأنها أن تشيع ما يسمى بالريادة المؤسسية (Corporate entrepreneurship). وذلك يؤكد مرة أخرى على أن مثل هذه المؤسسات لم تخرج بما فيه الكفاية عن الجو البيروقراطي القائم على التمسك بالقواعد والإجراءات الموضوعة سلفًا. وذلك من شأنه أن يثير التساؤل عما إذا كانت المنشآت الصغيرة تختلف عن الكبيرة من حيث ميلها للابتكار وتبني الأساليب الداعمة لهذا المناخ. فهناك الكثير من الدراسات التي تربط بين صغر حجم المؤسسة وميلها للابتكار. وهنا مرة أخرى يجد الشخص نفسه ميالاً للتساؤل حول دور الثقافة العامة السائدة في المجتمع الأردني والتي يبدو أنها ذات أثر سلبي على تبني الأفكار الابتكارية وتشجيعها، ولا يختلف الوضع في المنشآت الصغيرة عنة في الكبيرة. على أي حال لا نستطيع الجزم بهذا التفسير دون إجراء المزيد من الدراسات في المستقبل.

مناقشة النتائج والتوصيات:

على الرغم من أن عينة الدراسة ترى بأن ثقافة الابتكار متوفرة بدرجة متوسطة أو أكثر قليلاً فإن بعض أبعاد هذه الثقافة لا زالت غير موجودة. فعلى سبيل المثال لا يوجد ما يشير أن المنشآت الصغيرة في الأردن تبذل جهودًا كافية لتوفير التدريب على حل المشاكل بالطرق الإبتكارية. إذن هناك حاجة ماسة لتوفير التدريب على هذه الأساليب وكيفية استخدامها. ولكن يجب أن نشير أن التدريب وحده لا يكفي فلا بد من توفير الدعم والالتزام الكافي بتوفير الموارد اللازمة لوضع هذه الأساليب موضع التطبيق. فهناك الكثير من البرامج التدريبية التي تعقد في داخل مؤسساتنا وخارجها وتصرف عليها الأموال دون أن تطبق بشكل فعلي بل يتم وضعها على الرف أو نسيانها بمجرد الانتهاء من البرنامج التدريبي. ومن خلال النتائج التي أشرنا إليها في جدول رقم (6) حول مدى الأخذ بالأساليب والتغييرات التنظيمية المتعارف عليها حديثًا والمستخدمة في مؤسسات العالم المتقدم يمكننا الاستنتاج أن هناك الكثير من الجهود والترتيبات التي يجب أن تقوم بها المؤسسات لتوفير جو الابتكار.

وبناء على ما تقدم فإن النتيجة المنطقية هي أن الاعتقاد بتوفر عناصر ثقافة الابتكار لا يعني استخدام الأساليب الابتكارية تلقائيًا في حل المشكلات وتوفير الفرصة اللازمة المرءوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات والأفكار الابتكارية التي يمتلكون. وذلك في الحقيقة ما تشير إلية نتائج الدراسة، حيث لاحظنا أنه لا يوجد علاقة بين توجهات العينة حول توافر ثقافة الابتكار ومدى استخدام الأساليب الابتكارية.

إن مثل هذه النتيجة تحتم علينا أن نتساءل عن السبب الذي يحول دون استخدام الأساليب الابتكارية طالما أن ثقافة الابتكار متوفرة. قد يجد المرء نفسه ميالاً لأن يعزو ذلك إلى حقيقة أن ثقافة الابتكار لم تصل بعد إلى حد التجذر وتصبح جزءًا أو مكوناً أساسياً من مكونات الثقافة الخاصة بالمنظمات التي تم دراستها. وقد يعزى السبب أيضاً إلى حقيقة أن المؤسسات عينة الدراسة هي جلها مؤسسات حديثة العهد لم يتسنى لها الفرصة الكافية لتطوير ثقافة واضحة المعالم تعكس هوية تلك المنظمات.

والحقيقة أن النتائج في هذه الدراسة تدعم هذا التبرير حيث لاحظنا أن المؤسسات الأقدم من حيث العمر يتوفر بها ثقافة الابتكار أكثر من غيرها. كما يجب أن نشير أن المنظمات العربية بشكل عام ومن بينها الأردنية تتلون بحسب الأشخاص القائمين عليها. فإذا حصل أن كان القائم على المؤسسة شخص يؤمن بأهمية المشاركة فإنه سيعمل على توفير الجو المناسب لذلك ويسمح بمثل هذه الممارسة لمرءوسيه، وإلا فإننا سنجد أسلوباً تقليدياً في الإدارة قائمًا على العلاقة السلطوية والهيكل التنظيمي الآلي الذي يتسم بقدر قليل من المرونة وقدر كبير من الرسمية والمعيارية والتنميط، وهي السمة الغالبة على المؤسسات العربية (شعبان، 2003).

وقد يعود قلة استخدام الأساليب الابتكارية إلى المناهج والمقررات الدراسية المتوفرة في المؤسسات التعليمية التي لا تعطي درجة كافية من الاهتمام بهذا الموضوع. وفي الحقيقة أن المناهج في الأردن والوطن العربي تعاني من أنها لا تركز على الابتكار كموضوع يتم تغطيته بشكل كاف. حيث يقوم أسلوب معظم المؤسسات التعليمية على الاستذكار والحفظ لما يدرسه الطالب بدلاً من تشجيع التفكير الابتكاري الناقد. فالمادة الخام

وهي الإنسان والقدرات والاستعدادات موجودة، فهناك الكثير من المبتكرين والمبدعين في بلادنا ولكن البيئة التي يعيش بها هؤلاء المبدعين قد تكون مسئولة عن الإحباط الذي يصيبهم.

ولعل الإنجازات المشرفة التي يحققها علماؤنا والدارسين في الخارج دليل على أن توافر البيئة من شأنه أن يكمل الجزء الثاني من المقص حتى ينجز العمل ويتحقق الابتكار. فالابتكار كما يقول دي بايترو (DiPietro, 2003) كالمقص يحتاج إلى عنصرين أساسيين كي يعمل وهما الإنسان والبيئة المشجعة، وغياب أحدهما يعني غياب الابتكار. إذن هناك ضرورة قصوى لإعادة النظر بمحتويات المناهج التي تقدمها المؤسسات التعليمية. ولكن يجب أن نؤكد هنا أن تغيير المناهج لا يضمن بالضرورة استخدام الأساليب الابتكارية بشكل تلقائي فيجب أن يصاحب ذلك استعداد ودعم حقيقي من قبل القائمين على المؤسسات لتبني مثل هذه الأساليب في زمن يتسم بالتغير السريع في مناحي الحياة المختلفة وجوانب عمل المؤسسات وفي ضوء ازدياد حدة المنافسة والعولمة والتي تجعل المؤسسة المبتكرة هي القادرة على البقاء والتميز.

ولتحقيق الهدف المذكور لا بد من إعادة النظر في البيئة العامة السائدة في مجتمعاتنا فربما تكون هذه البيئة غير مشجعة على الابتكار والتجديد. فالحكومات والمؤسسات التعليمية التي توافر الانفتاح على العالم بدون فقدان هويتنا الوطنية والقومية، والقادة السياسيين وقادة الفكر يجب أن تصب جهودهم جميعًا نحو الوصول إلى هذا الهدف النبيل إذا أردنا أن يكون لنا مكانة تحت الشمس بين الأمم. وربما يكون توجيه المزيد من الجهود من قبل هذه الهيئات جميعًا وتبني أصحاب الأساليب الإبتكارية، وتخصيص جوائز للمؤسسات المبدعة والمبدعين من الوسائل التي تساعد في تحقيق هذا الهدف. صحيح أنه لا يمكننا إنكار وجود بعض المحاولات في هذا الاتجاه ولكن هناك الكثير الذي يمكن أن يعمل.

وبناء على ما تقدم فإن الدراسة توصي بإجراء دراسات حول عدد من المواضيع أهمها:

1. تقصي أسباب عدم تبني الأساليب الابتكارية. هل هي العادة والتعود على الأساليب التقليدية التي تبدو مضمونة والخوف من الفشل في حالة استخدام أساليب غير مضمونة الجدوى؟ وهل للبيئة العامة أثر في قلة استخدام الأساليب الابتكارية؟ وهل تنطبق الطروحات التي تؤكد على دور البيئة العامة وأثرها الهام على الابتكار على حالة العالم العربي بشكل عام والأردن بشكل خاص؟
2. دراسة الهياكل التنظيمية بشكل متعمق ومعرفة مدى ملاءمتها لبيئة التميز والابتكار وملاءمتها لواقع البيئة العربية. هل يمكن التوسع باستخدام بعض الأساليب الحديثة وابتكارية في التنظيم وهل سيؤدي استخدام مثل هذه الأساليب إلى نتائج أفضل؟ كما يمكن التوسع بهذه الدراسات لكي تشمل معرفة مدى وجود علاقة بين أداء الشركات ومدى استخدامها للأساليب الابتكارية وتوفيرها لجو الابتكار.
3. إجراء دراسة مقارنة على مستوى الوطن العربي أو بين عدد من الدول العربية لمعرفة الفروق بين هذه الدول في مستوى توافر مناخ الابتكار وتأثير ذلك على أداء المؤسسات في هذه الدول.
4. إجراء دراسات مماثلة على منشآت أعمال في قطاعات أخرى في الأردن وعلى المنشآت كبيرة الحجم والذي من شأنه أن يساعد في عمل مقارنات بين المنشآت التي تنتمي إلى قطاعات مختلفة وأحجام مختلفة.
5. دراسة تجارب الدول الأخرى في هذا المجال ومعرفة مدى ملائمة الأساليب الابتكارية المستخدمة في هذه الدول للمؤسسات العربية. وربما يكون من المناسب أن ننظر للتجربة اليابانية قبل التجربة الغربية حيث أن مؤسساتنا تعودت على الانتظار طويلاً لكي تقوم المؤسسات الغربية باستخدام الأساليب التي برع بها اليابانيون ثم يعملون على نقل التجربة الغربية بعد أن يقوموا بنقلها عن اليابان. وربما يكون أحد أسباب تميز ماليزيا وإندونيسيا النسبي واستفادتهما من التجربة اليابانية دافعًا لنا لكي ندرس هذه التجارب كون أن هناك الكثير من الملامح المشتركة بين المجتمعات الإسلامية التي قد تفسر لنا ولو جزئياً أسباب التفوق النسبي لهذه الدول.

المراجـــــع

أولاً: المراجع العربية

1. أيوب، نادية. "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية"، *الإدارة العامـــة*، مج 14، ع 1، 2000، ص 1-51.
2. بكار، براء. *إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.
3. الحيزان، عبد الإله. *لمحات عامة في التفكير الإبداعي*. الرياض: البيان، 2002.
4. سوق عمان المالي. *النشـــرة السنويـــة*. عمان، الأردن، 2002.
5. شعبان، راتب. *أثر التكيف الاستراتيجي على أداء المنظمات الفندقية: دراسة ميدانية على الفنادق الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
6. مخامرة، محسن، وأميمة الدهان. العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، *دراســات*، ع 2، مج 15، 1988, ص 151-162.
7. هيجان، عبد الرحمن. "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية" *الإدارة العـــامــــة*، ع 1، مـــج 39، 1999، ص 1-77.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ahmad, P. "Benchmarking innovation best practice", ***Benchmarking for Quality***.
2. ***Management and Technology***,1998, Vol.5, No.1,1998, pp.45-58.
3. Amabile, T. "How to Kill Creativity", ***Harvard Business Review***, 1998, Sep.-Oct., pp.77-87.
4. Andriopoulos, C. "Determinants of Organizational Creativity: a literature review", ***Management Decision***, 2001, Vol. 39, No. 10, pp.834-841.
5. Al-Shaikh, F.N., and A. Suliman, "Utilization of Creative Problem Solving Techniques in Developing Countries: The Case of United Arab Emirates Firms, ***International Journal of Applied Management***, 2003.
6. Awamleh, N. "Managerial Innovation and the Civil Service In Jordan: A Field Study, ***Journal of Management Development***, 1994, Vol.13, No.9, 52-60.
7. Boomer, M., and D. Jalajas. "The Innovation Work Environment of High-Tech SMEs in the USA and Canada". ***R & D Management***, 2002, Vol.32, No.5, pp.379-386.

8. Daft, R. ***Organization Theory.*** 7 th Ed., South Western, 2001.
9. Denison, D. "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate?" ***Academy of Management Review***, 1996, Vol.21, No. 3, pp.619-647.
10. DiPietro, W. "Freedom, Boldness and Economic Creativity", ***Knowledge, Technology and Policy***. 2003, Winter, Vol. 15, No.4, pp.37-45.
11. Jacqueline,N., Koberg, and S. Christine. "Accounting Firm Cultures and Creativity among Accountants". ***Accounting Horizons***, 1991, Sep, Vol.5, No.3, pp.12-20.
12. Maslow, A. ***Readings in the Economics of Education***. Paris: Unesco,1968, P.263.
13. McClelland, D. "Characteristics of Successful Entrepreneurs," ***Journal of Creative Behavior***, Vol.21, No.3, 1987, pp.219-233.
14. McFadzean, E. "Techniques to Enhance Creative Thinking", ***Team Performance Management***, 2000 , Vol. 6, Issue3/4, pp.62-72.
15. McFadzean, E. Somersall, L. and Coker, A. "Creative Problem Solving Using Unrelated Stimuli", ***Journal of General Management***, Vol. 24, No. 2, Winter, 1998, pp.36-50.
16. Minguzzi, A. and Passaro, R. "The Network of Relationships Between the Economic Environment and the Entrepreneurial Culture in Small Firms", ***Journal of Business Venturing***. 2000, Vol.16, pp.181-207.
17. Nonaka, I. "The Knowledge Creating Company", ***Harvard Business Review***, 1991, Nov./Dec. 91, Issue 6, pp.96-104.
18. Peters, T. and Waterman. ***In Search of Excellence***. New York: Harper and Row, 1981.
19. Porter, M. ***The Competitive Advantage of Nations***, New York: Free Press, 1980.
20. Roorda, N. "Backcasting the Future", ***International Journal of Sustainability in Higher Education***, Vol.21, No.1, 2001, pp.63-69.
21. Stamm, B. ***Managing Innovation, Design, and Creativity***, West Sussex, John Wiley , 2003.
22. Stinger, R. "How to Manage Radical Innovation", ***Californian Management Review***, 2000, Vol.42, No.4, Summer, pp.70-88.
23. Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. ***Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change***. John Wiley, Chichester, 1997.
24. Tomas, S. "Creative Problem Solving: An Approach to generating Ideas", ***Hospital Material Management***, 1999, Vol. 20, Issue 4, pp.33-45.

Culture of Innovation in Small Business Institutions in Jordan

Fouad N. Al-Shaikh
Business Administration Dept.
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Yarmouk University - Jordan

Abstract

This research aimed at:

(1) investigating the extent to which creativity culture exists in small business firms in Jordan (2) examining the relationship (if any) between creativity culture and utilization of creative techniques in solving problems, and (3) exploring the extent to which small business owners/managers in Jordan make the necessary arrangement for establishing corporate entrepreneurship in their respective firms.

The research approach relied on gathering data by means of a survey designed for this purpose and taking notes from respondents whenever it was possible. Results indicate that respondents believe that creativity culture is relatively available, but the existence of such culture is not so strong. Results also reveal that respondents are not keen enough about using creative techniques in solving problems. They also have little concern about creating a corporate entrepreneurship in their firms.

In light of the findings some recommendations are made.

الواقع الاستثماري في مناطق السلطة الفلسطينية وسبل جذب الاستثمارات العربية لإعادة بناء الاقتصاد الفلسطيني ودمجه في المحيط العربي

د. نصر عبد الكريم *

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض وتحليل التطورات التي طرأت على حركة الاستثمار في مناطق السلطة الفلسطينية وعلى البيئة القانونية والمؤسسية والتنظيمية التي تحيط بها، ومن ثم صياغة عدد من المقترحات العملية التي من شأنها تحسين هذه البيئة لاستقطاب رءوس الأموال الخارجية، وبشكل خاص العربية منها، لإعادة بناء الاقتصاد الفلسطيني ودمجه في محيطه العربي بعيداً عن تبعيته القسرية لإسرائيل. وقد أعتمد المنهج الوصفي في إنجاز هذه الدراسة، والمبني على مراجعة تحليلية شاملة للأدبيات والإحصاءات المنشورة ذات الصلة بالموضوع، وإجراء مقابلات شخصية مع عينة مختارة من المعنيين بالاقتصاد الفلسطيني في القطاعين العام والخاص. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة حول الاستثمار في فلسطين يمكن إجمالها فيما يلي:

1. *لم يطرأ تحسن ملحوظ على البيئة السياسية للاقتصاد الفلسطيني بفعل استمرار الممارسات الإسرائيلية التدميرية طيلة الفترة الانتقالية.*
2. *بالرغم من التطورات الإيجابية التي طرأت على البنية القانونية والمؤسسية للاقتصاد الفلسطيني إلا أنها لم تكن بالمستوى المطلوب.*
3. *بقيت مخاطر الأعمال المنتظمة وغير المنتظمة في تلك المرحلة عند مستويات مرتفعة نسبياً للسببين المذكورين في (1) و(2) أعلاه.*
4. *نتيجة لهذه المخاطر، جاءت حجوم الاستثمارات في الفترة 1994– 2000 دون مستويات التوقعات المتفائلة التي أعقبت اتفاق أوسلو عام 1993.*
5. *هذا الضعف في مستوى الاستثمارات، أبقى على الاعتمادية الكبيرة التي عاشها الاقتصاد الفلسطيني في علاقته مع نظيره الإسرائيلي خلال سنوات الاحتلال الطويلة، ولم يوفر الحد الأدنى من متطلبات إحداث تنمية فعلية مستدامة في فلسطين.*
6. *بقيت التوجيهات الاستثمارية العربية على وجه الخصوص في الاقتصاد الفلسطيني محدودة جداً وغير فاعلة، بالرغم من أنها قد تشكل أحد أهم الروافع لإعادة بناء هذا الاقتصاد ودمجه تدريجياً في محيطه الاستراتيجي.*

وخلصت الدراسة إلى عدد من المقترحات العملية والإجرائية الملموسة التي من شأنها تحفيز تدفق الاستثمارات العربية إلى الاقتصاد الفلسطيني على المديين القريب والبعيد.

* أستاذ مشارك – كلية الاقتصاد والتجارة – جامعة بيرزيت، فلسطين.
* مستشار فني أول – برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – UNDP.

1- مقدمة:

رافق توقيع اتفاق أوسلو في العام 93 بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية بروز توقعات متفائلة من جهات عديدة بخصوص فرص وإمكانات تطور أداء الاقتصاد الفلسطيني. واستندت هذه التوقعات في مجملها إلى افتراضيْن أساسيين هما :

أولاً: ان انتقال الصلاحيات المدنية في مناطق الضفة والقطاع من أجهزة الحكم العسكري الإسرائيلي إلى السلطة الوطنية الفلسطينية سينجم عنه تحسن جوهري في البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية للاقتصاد المحلي، مما سيزيد من جاذبية هذه المناطق للاستثمارات الخاصة بمصدريْها المحلي والخارجي، استرشاداً بما يعرف بـــ " **العلاقة التبادلية** " التي تربط بين مخاطر الأعمال وعوائدها المالية . وهذا الاستقطاب المفترض لرءوس الأموال الاستثمارية سيدفع بعجلة التنمية الاقتصادية الفلسطينية قدماً إلى الأمام .

ثانياً: إن الرعاية الدولية لعملية التسوية السلمية للنزاع العربي / الفلسطيني – الإسرائيلي منذ مؤتمر مدريد في العام 91 تترتب عليها مسئولية جماعية تجاه إعادة إعمار الاقتصاد الفلسطيني، وترميم بنيته التحتية، وتعزيز القدرات الإدارية للسلطة الانتقالية التي سيُعهد إليها إدارة الشئون المدنية في الضفة والقطاع. وإن هذه المسئولية لا تستند فقط إلى أساس أخلاقي أو أدبي ولكنها تستند – أيضاً – إلى قناعة الدول الراعية بأن حماية مصالحها الاستراتيجية في المنطقة العربية تتطلب تعزيز فرص الوصول إلى حل نهائي ودائم للقضية الفلسطينية، من خلال ما أُصطلح عليه بـــ "**المكاسب أو العوائد الاقتصادية للسلام**". ومن الطبيعي أن يندرج في إطار هذه المسئولية قيام المجتمع الدولي بتقديم مساعدات مالية وعينية كبيرة الحجم للشعب الفلسطيني ممثلاً في سلطته الوطنية الناشئة ومؤسساته الأهلية المختلفة. وستشكل هذه المساعدات رافداً مهماً للسيولة النقدية في الاقتصاد الفلسطيني، إلى جانب مساهمتها في إعادة تأهيل البنية التحتية والفوقية لهذا الاقتصاد، ليصبح أكثر جاذبيه لنشاط القطاع الخاص .

ولكن بالرغم من الجهود الملحوظة التي بذلتها السلطة الوطنية الفلسطينية منذ تأسيسها على صعيد إعادة إعمار الاقتصاد الفلسطيني وتطوير بناه القانونية والتنظيمية والتحتية، وتعزيز القدرات الإدارية والفنية لمؤسساته العامة والخاصة بمساعدات دولية تجاوزت 3.6 مليار دولار، لكن التوقعات المتفائلة بخصوص تطور الأداء الكلي لهذا الاقتصاد خلال الفترة الانتقالية لم تتحقق، بل على العكس من ذلك، شهد الاقتصاد الفلسطيني طيلة تلك الفترة باستثناء عامي 93 و94 تراجعاً ملموساً في أدائه بجميع المقاييس والمؤشرات. فتراجع نصيب الفرد من الناتجيْن المحلي والقومي بمعدلات تراكمية زادت على 25%، وارتفعت البطالة في قوة العمل الفلسطيني إلى معدلات قياسية، وتصاعد الاختلال في الميزان التجاري الفلسطيني حتى أنه وصل إلى أكثر من 2.5 مليار دولار يعود في غالبيته العظمى لحساب إسرائيل.

وما هذا التراجع في الأداء الاقتصادي الفلسطيني خلال الفترة الانتقالية إلا تعبير جلي عن استمرار حالة التبعية القسرية التي عاشها اقتصاد الضفة والقطاع في علاقته مع الاقتصاد الإسرائيلي منذ عام 67. ولهذا فإن اتفاق أوسلو، وبروتوكول باريس الاقتصادي الذي تلاه، لم يسهما قط في تفكيك الاقتصاد الفلسطيني عن الاقتصاد الإسرائيلي وإعادة دمجه في محيطه العربي، وربما وفّرا شروطاً طوعية جديدة لتعميق العلاقة غير المتوازنة بين هذين الاقتصاديْن. فأصبح ما يسمى بـــ "**العامل او المؤثر الإسرائيلي** " الأكثر تحكماً في مفاتيح حركة الاقتصاد الفلسطيني واتجاهات تطوره.

وهذا ما يمكن تلمسه بوضوح شديد في الإجراءات العقابية الإسرائيلية ضد الشعب الفلسطيني واقتصاده الوطني التي تكثفت وتنوعت في أعقاب اندلاع انتفاضة الأقصى المباركة في نهاية شهر أيلول / سبتمبر 2000 متذرعة بأسباب أمنية. فالمؤثر الإسرائيلي السلبي لم يُفشل فقط المحاولات التي بُذلت لإعادة ترميم العلاقات الاقتصادية الفلسطينية – العربية من خلال السيطرة الكاملة على المعابر والحدود، وإنما أيضاً شل الخطط التي سعت لإحداث تحولات تنموية حقيقية في الاقتصاد الوطني من خلال سياسة ممنهجة أربكت أنشطة الإنتاج والاستثمار الخاص والعام في المناطق الفلسطينية، فاستمرار التأزم

السياسي والأمني الناجم عن سياسة الحكومات الاسرائيلية المتعاقبة منذ أوسلو في " **إدارة الظهر** " لاستحقاقات السلام العادل والشامل - رفع بشكل حاد درجة عدم التاكد واليقين، وبالتالي "**مخاطر الأعمال**" في المناطق الفلسطينية، مما جعل هذه المناطق "**طاردة**" للاستثمارات الخاصة، وليس "**جاذبة**" لها كما كان متوقعاً. وزاد من حدة هذه الظاهرة "**اللااستثمارية**" غياب استراتيجية فلسطينية محددة الأهداف والآليات فيما يخص إدارة الشأن الاقتصادي الداخلي.

وربما أكثر من ذلك، فقد غابت منظومة القوانين والتشريعات التي تحكم الحقوق والواجبات الاقتصادية في المجتمع الفلسطيني، وتداخلت الصلاحيات في البناء المؤسسي للسلطة الوطنية، وغابت معايير المساءلة والشفافية عن الممارسات والسياسات الإدارية العامة، وتعطل القضاء المستقل. فبذلك شهد النشاط الاستثماري الخاص - بنوعيه المحلي والخارجي - تراجعاً كبيراً في منسوبه واتجاهاته، فانعكست حالة "**الاندفاع الاستثماري**" التي شهدتها مناطق السلطة الفلسطينية في العامين الأولين بعد أوسلو إلى حد وصل فيه معدل التراجع التراكمي في الاستثمارات الخاصة في الفترة 95-98 إلى أكثر من 38% عن مستواه عام 94، فانحسرت مع ذلك التوقعات المتفائلة بخصوص دور الاستثمارات الخاصة (القطاع الخاص) في دفع عجلة النمو والتطور الذاتي للاقتصاد الفلسطيني، بعيداً عن الصدمات الإسرائيلية المعيقة.

وعاد الاقتصاد الفلسطيني من جديد إلى الاعتماد في حركته على العلاقة مع إسرائيل إلى جانب تنامي دور الإنفاق الحكومي العام من خلال الموازنة الجارية والتطويرية للسلطة الفلسطينية.

ومع أن البيئة الاستثمارية العامة في المناطق الفلسطينية تبدو حالياً غير مشجعة أو مواتية لجذب رءوس الأموال المحلية والخارجية، وبالذات العربية منها، لكن ذلك لا يعني إطلاقاً انتفاء صحة ومنطقية الطرح الداعي لاستمرار الجهود الرامية لحفز الاستثمار الخاص المحلي، ولاستقطاب الاستثمارات العربية على طريق التفكيك التدريجي للاقتصاد الفلسطيني - الماخوذ كـ "**رهينة** " عن الاقتصاد الإسرائيلي وإعادة دمجه

بمحيطه العربي. ومع أن هذه المهمة تبدو صعبة في ظل الظروف السياسية الانتقالية الراهنة لكنها ليست مستحيلة، وخصوصاً إذا ما تم اعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي التدرجي طويل المدى في تحقيقها. هذا مع الإشارة إلى أن حالة العجز في استقطاب الاستثمارات الخاصة لا تتجسد فقط في مناطق السلطة الفلسطينية، ولكنها - أيضًا - حالة عربية قطرية وبينية عامة.

ولكن الخصوصية الفلسطينية الراهنة تفرض اهتماماً أوسع بهذه المشكلة على المستويين المحلي والقومي. فكيف يبدو الوضع الاستثماري الفلسطيني حالياً ؟ وما هي أبرز سمات وملامح البيئة الاستثمارية الفلسطينية الراهنة؟ وما هي الخطوات والإجراءات المطلوبة من السلطة الوطنية لتحسين هذه البيئة بشكل عام؟ وكيف يمكن استقطاب الاستثمارات العربية بشكل خاص بأقل درجة ممكنة من المخاطر؟ هذه الأسئلة وغيرها جديرة بالبحث الموضوعي والمعمق، بغرض تنشيط الاقتصاد الفلسطيني في مداره العربي وبعيداً، عن الهيمنة الإسرائيلية.

2-1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. استعراض وتحليل التطورات التي طرأت على ملامح البيئة الاستثمارية الفلسطينية خلال الفترة الانتقالية الجارية 1993-2000 وانعكاساتها على حركة الاستثمار الخاص.
2. وضع مجموعة من التصورات التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الفلسطيني على تحفيز الاستثمارات الخاصة بشكل عام في عالم يسوده الانفتاح والتنافس المحموم على الموارد المالية المحدودة.
3. بيان أهمية جذب الاستثمارات العربية إلى المناطق الفلسطينية في تطوير الاقتصاد المحلي، وإعادة دمجه بالاقتصاد العربي، وخصوصًا في هذه المرحلة الصعبة التي يمر بها الشعب الفلسطيني بأكمله في مواجهته لسياسة الخنق والحصار والعقاب الجماعي التي تمارسها الحكومة الإسرائيلية.
4. تقديم عدد من المقترحات العملية والإجرائية التي من شأنها استقطاب الاستثمار العربي على وجه الخصوص باعتبار أهميّته البالغة للاقتصاد الفلسطيني.

يشتمل الجزء المتبقي من الدراسة على أربعة أجزاء رئيسة. يستعرض **الجزء الأول** منها خصائص وأداء الاقتصاد الفلسطيني تحديداً في المرحلة الانتقالية التي أعقبت اتفاق أوسلو عام 93، بينما يتناول **الجزء الثاني** بالوصف والتحليل الواقع الاستثماري في مناطق السلطة الفلسطينية من حيث السمات البيئية واتجاهات التطور في هذه المرحلة الانتقالية. أما **الجزء الثالث** فيُلقي الضوء على واقع الاستثمارات العربية البينية بشكل عام، وما يخص علاقتها مع المناطق الفلسطينية بشكل خاص، مع التركيز على أهمية هذا النوع من الاستثمارات في تطوير العلاقة الاقتصادية العربية – الفلسطينية. ويَخلُص **الجزء الرابع** والأخير من الدراسة إلى عدد من التوصيات العملية التي من شانها أن تعزز فرص وإمكانات تنشيط الاستثمار العربي في المناطق الفلسطينية.

2– نظرة عامة على الاقتصاد الفلسطيني.. الخصائص والأداء:

يتميز الاقتصاد الفلسطيني بخصوصية عالية بالمقارنة مع الاقتصادات العربية، بل وباقي الاقتصادات العالمية، حيث عانى لفترة ثلاثة عقود خلت من الاحتلال الإسرائيلي والسيطرة المباشرة على موارده الاقتصادية وعلى نقاط الاتصال مع العالم الخارجي، مما أفقده كثيرًا من المقومات الأساسية للنمو والتطور الطبيعي. وأدت الإجراءات الإسرائيلية تجاه الاقتصاد الفلسطيني خلال عقود الاحتلال الثلاثة إلى تدمير البنية التحتية، وانكشاف الاقتصاد الفلسطيني أمام الاقتصاد الإسرائيلي، فوصلت نسبة التجارة الخارجية الفلسطينية مع إسرائيل أو من خلالاها في الفترة 1995–2000 إلى حوالي 94% بالمتوسط من مجموع الصادرات، ونسبة 74% من مجموع الواردات (ماس، 2001). كما اعتمد الاقتصاد الفلسطيني على الاقتصاد الإسرائيلي في امتصاص فائض العمالة الفلسطينية، حيث وصل عدد العمال الفلسطينيين في إسرائيل في الربع الثالث من عام 2000 إلى حوالي 146 ألف عامل، وهذا يشكل أكثر من 30% من مجموع قوة العمل الفلسطينية (UNSCO, 2001). إضافة إلى ذلك فقد أغلقت إسرائيل فور احتلالها للضفة الغربية وقطاع غزة جميع فروع البنوك العاملة فيهما، وأخضعت أنشطة الوساطة المالية والنقدية لقيود صارمة. كما سعت السلطات العسكرية الإسرائيلية إلى انتهاج سياسة مالية متحيزة

تجاه المناطق المحتلة، لتحقيق مجموعة من الأهداف، في مقدمتها تقويض القدرة التنافسية للمنتجات الفلسطينية، وتحقيق أقصى ما يمكن من الإيرادات لخزينة السلطة العسكرية.

وتم استخدام السياسة الضريبية كأداة قمع وقهر للشعب الفلسطيني، لدفعه للبحث عن مصادر أرزاق خارجية، وتنمية الرغبة لديه في الهجرة. وفي المقابل اتخذت إسرائيل سياسة إنفاق انكماشية، حيث انخفضت التحويلات والنفقات الحكومية للضفة والقطاع من 1.1% من الدخل الإجمالي في العام 68 إلى أقل من 0.5% في العام 89، في حين زاد مجموع الضرائب المباشرة وغير المباشرة والاقتطاعات الحكومية في المناطق المحتلة من 4.8 % من الدخل المحلي الإجمالي عام 68 إلى أكثر من 6.5% في العام 89 (علاونة، 1989).

وبقيت الاستثمارات الخاصة في الضفة والقطاع محدودة وتتسم بالعائلية، وبقيت في الغالب تعيش على هامش الاقتصاد الإسرائيلي، وفي علاقة تعاقدية من الباطن مع مؤسساته وفعالياته. ولم تستطع هذه الاستثمارات المثقلة بالأعباء المالية والإدارية والأمنية الإسرائيلية خلق فرص تشغيل كافية للعمالة الفلسطينية، التي كانت تنمو بمعدل متوسط مقداره 7-10% سنويًا، الامر الذي خلق حالة من الاعتمادية الفلسطينية الكبيرة على سوق العمل الإسرائيلي.

وبعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لصلاحياتها بناء على الاتفاقات الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل في العام 1994، واجهت هذه السلطة مجموعة من القيود التي أعاقت عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن أهم هذه القيود عدم توافر البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة، والتي تتلخص في بنية تحتية مدمرة، وتبعية مطلقة للاقتصاد الإسرائيلي، وغياب شبه تام لمؤسسات الوساطة المالية، وعدم اكتمال بنية مؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى تدني الخبرات الخاصة في مجال الإدارة العامة. وهذا ما دفعها إلى المبادرة بتنفيذ مجموعة من الإصلاحات الهادفة إلى تطوير البيئة العامة للاقتصاد الفلسطيني، حيث نص القانون الأساسي (الدستور) بخصوص الإصلاحات الاقتصادية على تبني نظام اقتصادي يعتمد على مبادئ السوق الحرة، والحق في حيازة

الأملاك الخاصة وحمايتها، واعتماد القرارات المستقلة في حل النزاعات التجارية وسيادة القانون.

كما أكدت السلطة الوطنية الفلسطينية في العديد من التقارير الرسمية الصادرة عنها على أهمية دور الاستثمار الخاص، باعتباره محور عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين، من خلال الاستراتيجية متوسطة الأمد التي قدمتها السلطة إلى مؤتمر المانحين المنعقد في باريس عام 1996. وأكدت السلطة على هذا الدور من جديد في البيان الوزاري أمام المجلس التشريعي، تمهيداً لمناقشة وإقرار الموازنة العامة للعام 2000.

2-1 - التطورات الاقتصادية في مرحلة ما بعد أوسلو:

شهد الاقتصاد الفلسطيني تحولات كبيرة منذ عام 1994، حيث تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية صلاحياتها الإدارية والاقتصادية على معظم أراضي الضفة والقطاع، ولكن خلافاً للتوقعات المتفائلة التي صاحبت العملية السلمية في بداياتها، والتي شهدت معدل نمو اقتصادي مرتفعًا في الأسعار الجارية بلغ 10.8% في عام 1994، جاءت النتائج الفعلية للنمو الاقتصادي الفلسطيني خلال فترة 1995- 1997 مخالفة لهذه التوقعات، نتيجة عدد من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- استمرار السلطات الإسرائيلية في فرض القيود على حركة البضائع والأفراد من وإلى الأراضي الفلسطينية.

ب- التهرب الإسرائيلي من تطبيق الاتفاقات.

ج- إحجام رأس المال المحلي والعربي والأجنبي عن الاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني، نتيجة لتراجع الثقة في العملية السلمية، وما رافق ذلك من تزايد المخاطرة.

د- تراجع وتيرة وحجم المساعدات الدولية للاقتصاد الفلسطيني.

ه- ضعف كفاءة إدارة الاقتصاد الكلي.

كل ذلك أدى إلى انخفاض الناتج القومي الإجمالي الحقيقي بمقدار 18%، وانخفاض متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في الفترة 1995-1997 بمقدار 35%، كما انخفضت العمالة الفلسطينية في إسرائيل لتصل إلى 25 ألف عامل فقط في العام 96 (UNSCO,1999) . وانخفضت أيضاً نسبة الواردات من إسرائيل لتصل إلى

83% من مجموع الواردات الفلسطينية للعام 1997، لكن نسبة الصادرات الفلسطينية إلى إسرائيل ارتفعت لتصل 94% من مجموع الصادرات الفلسطينية، وبقيت القيمة المطلقة للواردات أعلى بكثير من القيمة المطلقة للصادرات، مما أحدث عجزًا دائمًا ومستمرًا في ميزان المدفوعات الفلسطيني بلغ في العام 1997 حوالي 1784 مليون دولار (جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، 1999).

وقد عاد الاقتصاد الفلسطيني للانتعاش من جديد وبشكل ملحوظ في عام 1998، حيث سجل الناتج المحلي الإجمالي نمواً اسمياً نسبته 4.2% (وزارة المالية، مشروع الموازنة العامة، 2000)، ليبلغ الناتج المحلي الإجمالي للعام 1998 بالأسعار الجارية حوالي 4507 مليون دولار، وللعام 1999 حوالي 4710 مليون دولار، أي بنسبة نمو 4.5%. وكان من المتوقع أن يصل في عام 2000 إلى 5.3 مليار دولار، لكنه تراجع إلى 4.66 مليار دولار، نتيجة لمجمل الإجراءات الإسرائيلية العقابية التي طالت الشعب الفلسطيني واقتصاده الوطني في أعقاب اندلاع انتفاضة الأقصى المباركة في نهاية أيلول / سبتمبر 2000 (UNSCO,2001) .

وهذا ما انعكس بشكل مباشر على متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي بالأسعار الجارية، حيث ارتفع من 1500 دولار في العام 1997 إلى 1556 دولارًا في العام 1998، وإلى 1614 دولارًا في عام 1999 وكان من المتوقع أن يصل إلى 1704 دولارات في العام 2000 (UNSCO, 2001). ويمكن تفسير هذا التحسن الاقتصادي ببيانات العمالة الفلسطينية، حيث انخفض معدل البطالة من حوالي 24% في العام 1996 وهو أعلى مستوى له إلى أقل من 10% مع نهاية الربع الثالث من عام 2000، ويعتبر هذا المعدل من المعدلات المقبولة في ظل الأوضاع الراهنة (مجموعة البنك الدولي، النشرة الفصلية، الربع الأول، 2001). وأهم ما يمكن استخلاصه من هذه المعطيات في الفترة الانتقالية هو استمرار تأثير العامل الإسرائيلي على أداء الاقتصاد الفلسطيني، بالرغم من بعض مظاهر الاستقلال والسيادة الإدارية والسياسية الرمزية.

أداء الاقتصاد الفلسطيني منذ أيلول 2000:

مع بدء الانتفاضة الفلسطينية في أيلول 2000، أصبحت القيود على حركة تنقل المواطنين والبضائع أكثر تعقيدًا، حيث قسمت الضفة الغربية إلى 48 منطقة عسكرية معزولة عن بعضها، وقسمت محافظة غزة إلى ثلاثة أجزاء. ورافق ذلك إغلاق المعابر الحدودية (المطار، ومعبر رفح، ومعبر الكرامة) أمام حركة الأشخاص والبضائع، وتم تجريف مساحات واسعة من الأراضي واقتلاع الأشجار. كل هذا أدى إلى خسائر كبيرة في الاقتصاد الفلسطيني تقدر بحوالي 11-12 مليون دولار يوميًا، ناتجة عن تعطيل أنشطة الإنتاج والاستهلاك والتبادل التجاري المحلي (حوالي تسعة ملايين دولار)، وعن الخسائر المالية المباشرة التي ترتبت عن انقطاع أكثر من 130 ألف عامل فلسطيني عن عملهم في إسرائيل، والتي تقدر بحوالي ثلاثة ملايين دولار يوميًا. ونجم عن هذة السياسات أيضًا خسائر غير ملموسة كبيرة ممثلة في "المكاسب المفقودة للاقتصاد الفلسطيني من فرص الاستثمار الضائعة" بسبب حالة عدم اليقين التي أشاعها العدوان الاسرائيلي المتواصل على الشعب الفلسطيني.

ويبين الجدول (1) تأثير الإجراءات الإسرائيلية التعسفية على أداء القطاعات الاقتصادية المختلفة، حيث يلاحظ أن القطاعات الأساسية التقليدية التي تتسم بكثرة وجود فرص العمل فيها مثل قطاع الإنشاءات وقطاع التصنيع تأثرت بشكل كبير بهذه الإجراءات التي أدت إلى تدمير معظم الإنجازات التي حققتها السلطة الفلسطينية خلال سنوات المرحلة الانتقالية (1994-2000). فسياسات إغلاق المعابر الدولية والإغلاق الداخلي المشدد للمناطق الفلسطينية، وتجريف الأراضي والتفتيش الأمني الدقيق على البضائع المستوردة، وحجز الحاويات في أرض الميناء، وعدم السماح بتخليصها – أدت إلى خسائر فادحة في الناتج المحلي الفلسطيني بلغت في مجموعها حوالي 2.7 بليون دولار في العام الأول من الانتفاضة.

جدول (1) بيانات مقارنة عن أداء القطاعات الاقتصادية الفلسطينية في العامين قبل أيلول 2000 وبعده

القطاع	المعطيات للعام 2000			تقديرات الخسائر بعد مرور 15 شهرًا على الانتفاضة		
	النسبة المئوية لمساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي	إجمالي الناتج المحلي (بالمليون دولار)	النسبة المئوية للعاملين في هذا القطاع من مجموع القوة العاملة	النسبة المئوية لخسائر القطاع من مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي	خسائر الناتج المحلي الإجمالي (بالمليون دولار)	النسبة المئوية للعاملين في هذا القطاع من مجموع القوة العاملة
الخدمات	18.47	997	28.6	-4.81	-260	33.6
الزراعة	6.86	370	12.7	-5.07	-274	12.4
الصناعة	18.5	999	15	-10	-540	14
الإنشاءات	12.2	659	21.7	-10	-540	14.9
أخرى	43.97	2,374	22	-20.84	-1,125	22.1
المجموع	**100**	**5,400**	**100**	**-50.72**	**-2,739**	**100**

Source: Naser Abdellkarim, (2001) ,Private Sector Damage Assessments Study,Working Paper Commissioned to Paltrade by the World Bank.

ويلاحظ أيضًا أن الخسائر التي لحقت بإجمالي الناتج المحلي كانت كبيرة، حيث كان من المتوقع أن ينمو الاقتصاد بنسبة 5% ليصل إجمالي الناتج المحلي إلى 5400 مليون دولار ، لكن التوترات الأمنية والسياسية قلبت التوقعات، وكان هناك تراجع كبير في إجمالي الناتج المحلي بنسبة تزيد على 50% ليصل إلى 2739 مليون دولار في نهاية العام 2001. بالإضافة لما ذكر، فان البطالة إرتفعت إلى معدلات قياسية ، بحيث تراجع عدد العاملين من 661000 في الربع الثالث من عام 2000 إلى 479000 عامل في الربع الرابع من نفس العام ليصل عدد العاطلين عن العمل 182000 عامل بنسبة تزيد على 27%، ووصل معدل الفقر إلى 64%، وتراجعت مستويات الدخل والاستهلاك والاستثمار بنسب بين 20-50%.

ولم يكن القطاع المالي الفلسطيني بمنأى عن تأثير السياسات الإسرائيلية العدوانية، فخسر سوق فلسطين للأوراق المالية حوالي 40% من قيمته في العام الأول من الانتفاضة، وعانت البنوك من أزمة سيولة وصعوبة في تحصيل قروضها، وبدأت في تطبيق سياسة إئتمانية مشددة تجنباً لأية مخاطر إضافية تلحق باستثماراتها

(UNSCO, 2001). في ظل هذا الوضع الاقتصادي الصعب، من المفترض أن تلعب الاستثمارات المحلية والعربية والأجنبية دوراً مركزياً في تطوير الاقتصاد الفلسطيني بمعدلات كافية لمواجهة الضغوط القوية على سوق العمل، وتصحيح الاختلال القائم في الميزان التجاري الفلسطيني، والحد من الارتباط التبعي مع الاقتصاد الإسرائيلي. ويكتسب هذا التوجه والفهم أهمية خاصة حاليًا في ظل الاعتبارات التالية:

1. التجلي الأوضح للتأثير السلبي لما يمكن تعريفه بالعامل الإسرائيلي على أداء الاقتصاد الفلسطيني منذ اندلاع انتفاضة الأقصى في أيلول 2000، وبالتالي الأهمية المتزايدة لفك ارتباط هذا الاقتصاد بنظيره الإسرائيلي وإعادة دمجه بعمقه الاستراتيجي العربي.
2. القناعة المتزايدة لدى الأوساط الرسمية والأهلية الفلسطينية بأن المساعدات الدولية لن تستمر إلى ما لانهاية، وهذا ما أشير إليه بشكل واضح وصريح في خطاب الموازنة العامة للعام 2000.
3. انحسار دور السلطة الوطنية الفلسطينية في التشغيل، مما يعني تزايد الاعتماد الكامل في المستقبل على القطاع الخاص في استيعاب النمو السنوي في القوى العاملة في فلسطين، وخاصة أن القطاع العام الفلسطيني يعاني من تضخم في العمالة (بطالة مقنَعة) وقدرته الاستيعابية في المستقبل شبه معدومة ولا سيما في ظل انحسار الإيرادات المحلية للسلطة بسبب تراجع الطاقة الضريبية للاقتصاد الفلسطيني المحلي من جهة وارتهان أكثر من ثلثي هذه الإيرادات بالقرار السياسي للحكومة الإسرائيلية.
4. الحاجة إلى التقليل من درجة التذبذب العالية نتيجة الصدمات الخارجية التي يتعرض لها الاقتصاد الفلسطيني كما يتضح من حركة الناتج القومي الإجمالي، سواء نتيجة التوقف في تحويلات الفلسطينيين الخاصة من الخارج، أو تلك الناجمة عن التغيير في السياسات الكلية الإسرائيلية والتي تؤثر على الاقتصاد الفلسطيني بشكل مباشر.

وفي إطار هذه المعطيات والاعتبارات، فإنه يبرز إلى السطح مباشرة عدد من الأسئلة المهمة والحيوية يتعلق بعضها بمدى مواءمة وتنافسية البيئة الاستثمارية في المناطق الفلسطينية، وقدرتها على تحفيز نشاط الاقتصاد الخاص، ولاسيما أنه يُعوّل على هذا القطاع في المرحلة القادمة دور أكبر في استيعاب فائض العمالة الفلسطينية، وتحقيق معدلات التنمية المستهدفة. ومن هذه الأسئلة أيضًا ما يدور حول أهمية وسبل جذب الاستثمارات العربية تحديدًا إلى الاقتصاد الفلسطيني لتسهيل عملية إعادة دمجه بالاقتصاد العربي الذي هو في نهاية المطاف عمقه الحيوي والاستراتيجي.

3- الواقع الاستثماري في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.. الخصائص البيئية واتجاهات التطور:

3-1 التطورات على خصائص البيئة الاستثمارية في الفترة بعد 1994:

يجب ألا يتم النظر إلى واقع ودور القطاع الخاص في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، والوقوف على مراحل تطوره في المرحلة الانتقالية التي أعقبت اتفاق أوسلو في العام 1993 – بمعزل عن الحالة التي عاشها الاقتصاد الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي وسياساته الممنهجة التي هدفت لتشويه هذا الاقتصاد وتدمير بنيته التحتية والمؤسسية والقانونية، ليسهل إلحاقه بالاقتصاد الإسرائيلي وعزله عن محيطه العربي والعالمي. ولايزال الاقتصاد الفلسطيني بمجمل فعالياته وقطاعاته يعاني من انعكاسات وآثار هذه السياسات الاحتلالية التدميرية حتى اللحظة الراهنة.

فقد تأثر أداء القطاع الخاص بشكل سلبي طيلة فترة الاحتلال، وفي نفس الوقت كان عليه أن يتحمل الجزء الأكبر من تشغيل الاقتصاد الفلسطيني، بسبب تدني حصة الإنفاق الاستثماري العام في الموازنات المتعاقبة للسلطات العسكرية الإسرائيلية التي أدارت شئون الضفة والقطاع. فلم يتعد هذا الإنفاق ما نسبته 5% من الناتج المحلي الإجمالي خلال السنوات العشر الأخيرة، سواء في الضفة الغربية أو في قطاع غزة، بالرغم من الارتفاع المستمر في العبء الضريبي المباشر وغير المباشر على الفعاليات الاقتصادية فيهما (شعبان، 1996).

وقد انعكس ضعف الإنفاق العام هذا في تدني مستوى الخدمات العامة للمواطنين الفلسطينيين وفي سوء حالة مرافق البنية التحتية للاقتصاد الفلسطيني. ومع أن هذا الوضع قد أضعف قدرة القطاع الخاص على النمو، لكن النتيجة الإحصائية الحتمية كانت ارتفاع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي، والذي بدوره أخفى حالة الركود التي سادت أداءه عمومًا، هذا بالرغم من وجود عدة أمثلة على نجاحات القطاع الخاص في عدة مجالات اقتصادية محلية.

ويمكن تلخيص أبرز المعيقات التي وقفت في وجه تطور القطاع الخاص ونموه خلال فترة الاحتلال على النحو التالي (سلطة النقد الفلسطينية (1999)، وشعبان (1996) :(The World Bank (1993), Awartani & Abdelkarim (1996),

أ- غياب جميع عناصر الاستقرار السياسي والأمني في أراضي الضفة والقطاع والذي نجم بشكل تلقائي عن الاحتلال العسكري لهذه الأراضي. وكان من الطبيعي والمتوقع أن يلازم الاحتلال حالة من التوتر وعدم الاستقرار، وخصوصًا في ظل الممارسات والإجراءات التعسفية التي دأبت سلطات الاحتلال على ممارستها. هذا الوضع فرض حذرًا شديدًا على سلوك المستثمرين والمستهلكين على حد سواء، وأوجد حالة من عدم الثقة وعدم التفاؤل في أوساطهم، مما انعكس سلبًا على مجمل النشاط الاقتصادي الخاص.

ب- مصادرة ونهب الموارد الطبيعية الفلسطينية، خاصة الأرض والمياه. فسياسة الاحتلال في تخطيط وتنظيم الأراضي والمدن حدت من إمكان استخدام الجزء الأكبر من هذه الأراضي بهدف الإنتاج، ورفعت من أسعارها في الأماكن التي سمح فيها بالبناء. أما بخصوص المياه، فبينما يبلغ إجمالي استهلاك الفلسطينيين من المياه لجميع الاستخدامات حوالي 123 مليون متر مكعب سنويًا، يستهلك الإسرائيليون حوالي 789 مليون متر مكعب سنويًا. أي أن إسرائيل تستهلك من المياه الفلسطينية أكثر من ستة أضعاف ما يستهلكه الفلسطينيون أنفسهم (The World Bank, 1993). هذه المصادرة الإسرائيلية للحقوق المائية الفلسطينية نجم عنها تضاؤل الموارد المائية المتاحة للاستعمال الزراعي والصناعي والمنزلي على حد سواء، ورفع من تكاليف استهلاكها.

ج- عدم ملاءمة الإطار القانوني والتنظيمي الذي حكم النشاط الاقتصادي في الضفة والقطاع حتى عام 1994 لروح العصر، خصوصاً في ظل التطورات الكبيرة التي شهدها العالم على هذا الصعيد في العقدين الفائتين. فمن ناحية كانت القوانين السارية في الضفة الغربية تختلف عنها في قطاع غزة، نتيجة للفصل الإجباري بين المنطقتين في أعقاب حرب عام 1948 وتأسيس دولة إسرائيل . ومن ناحية أخرى، بقيت هذه القوانين دون تعديل منذ عام 1967 باستثناء ما كان يرد ذكره في الأوامر العسكرية الإسرائيلية ذات الصلة التي كانت تصدر من حين لآخر لتعقيد وتقييد الاقتصاد الفلسطيني تارة. ولتعظيم المكاسب الإسرائيلية من هذا الاقتصاد تارة أخرى، فبفعل

هذه الأوامر العسكرية، كانت الأراضي المحتلة غير مؤهلة بتاتاً لاستقبال استثمارات أجنبية، أو لتحفيز الاستثمارات المحلية.

د- انعدام الوساطة المالية ذات الكفاءة بين حلقات الادخار والاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني بفعل الأمر العسكري الإسرائيلي رقم 7 والذي صدر في الأيام الأولى من الاحتلال، وتم بموجبه إغلاق جميع البنوك العاملة حينها في المدن الرئيسة للضفة والقطاع. وبرغم أن بعض البنوك الإسرائيلية افتتحت فروعاً لها في الأراضي الفلسطينية المحتلة لكنها لم توفر للمشاريع الاستثمارية في هذه الأراضي أي تمويل يذكر، وحصرت نشاطها في تأدية الوظائف المصرفية التقليدية، وخصوصًا لغايات تسوية أثمان المستوردات الفلسطينية من إسرائيل. وربما على العكس من ذلك، فقد استغلت هذه البنوك السيولة الفائضة في الاقتصاد الفلسطيني لتمويل مشاريع إسرائيلية.

هـ- القيود والتعقيدات الإدارية الكبيرة التي كانت تضعها السلطات العسكرية الإسرائيلية على تسجيل وإنشاء شركات جديدة أو التوسع في نشاط الشركات القائمة. هذا إلى جانب السياسات الضريبية والتجارية الجائرة التي كانت تمارسها إسرائيل بهدف خلق ضغوط على أرباب العمل والجمهور على حد سواء للهجرة إلى الخارج بحثًا عن فرص اقتصادية أفضل. وقد ترتب على ذلك ترسيخ ضيق القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الفلسطيني وضعف مستمر في بنيته.

هذه المعيقات مجتمعة أحدثت خللاً في **توازن العلاقة بين الربحية المتوقعة للاستثمار ودرجة مخاطرته.** فبعض هذه المعيقات رفعت من تكاليف تشغيل المشاريع الاستثمارية الخاصة، وبالتالي قلّلت من عوائدها، وبالمقابل أدت معيقات أخرى إلى زيادة معدلات مخاطر المشاريع بأنواعها المختلفة. **فزادت درجة المخاطرة المنتظمة (Systematic)** والمتمثلة في المخاطر السياسية والاقتصادية العامة ومخاطر التضخم ومخاطر التذبذب الحاد في أسعار صرف العملة الإسرائيلية، وزادت معها أيضاً درجة المخاطرة **غير المنتظمة (Unsystematic)** والتي كانت تنجم عن طبيعة وظروف عمل المشروع نفسه والتنوع في مصادر تمويله ومحدودية فرص التسويق المتاحة أمامه.

هذه المعطيات أدت إلي تخفيض حاد فيما يسمى بمعدل **العائد على الاستثمار المرجّح بعنصر المخاطرة (Risk- Adjusted Rate of Return)**، وبالتالي قلّل من جاذبية

الاقتصاد الفلسطيني لرءوس الأموال الخاصة. **فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:** *ما هي التطورات التي طرأت على البيئة الاستثمارية في مناطق الضفة والقطاع في المرحلة الانتقالية التي أعقبت توقيع اتفاقية إعلان المبادئ ونشوء السلطة الوطنية الفلسطينية؟ أي بمعنى، هل أصبحت هذه البيئة مواتية أكثر أم أقل للنشاط الاستثماري الخاص في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية؟ وكيف؟*

في الفترة التي تلت تطبيق اتفاقية إعلان المبادئ ونشوء السلطة الوطنية الفلسطينية حدث العديد من التطورات على بيئة عمل الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام وبيئة الاستثمار بشكل خاص. بعض هذه التطورات زادت من عدم مواءمة البيئة الاستثمارية في المناطق الفلسطينية، أي ساهمت في خلق معيقات جديدة أكثر حدة مما كانت عليه من قبل. والبعض الآخر منها ساهم في تحسين هذه البيئة، ولكن ببطء شديد، أي أنها أخذت شيئاً فشيئا تُزيل جزءًا من المعيقات التي كانت تواجه حركة الاستثمار الخاص في الفترة ما قبل أوسلو، والبعض الأخير من هذه التطورات أزال – بشكل شبه تام جزءًا أساسيًا من هذه المعيقات.

تطورات سلبية (المعيقات السياسية والأمنية الإسرائيلية):

نتيجة للتطورات السياسية التي أعقبت مؤتمر مدريد وتوقيع اتفاقية أوسلو، أُزيلت بعض هذه المعيقات، وبالمقابل ظهرت معيقات جديدة بدلاً عنها وربما أكثر ضرراً. وتمثلت هذه المعيقات أساساً في سياسة الإغلاق الإسرائيلية التي تمنع حركة العمال والبضائع ووسائل الإنتاج بين الضفة الغربية وقطاع غزة من جهة والعالم الخارجي بأسره من جهة أخرى.

وفي بعض الحالات كانت هناك إغلاقات داخلية، وهي تعني عدم إمكان انتقال البضائع والمواطنين بين المحافظات الفلسطينية ذاتها. فقد أغلقت الحكومة الإسرائيلية مناطق الضفة الغربية لمدة 376 يوماً وقطاع غزة لمدة 412 يوماً منذ العام 1993 حتى منتصف 1998، هذا إضافة إلى الإغلاق المستمر منذ بداية الانتفاضة الفلسطينية منذ أكثر من 16 شهرًا (ماس، المراقب الاقتصادي، ع 3، 1998). ولا شك أن هذه السياسة

أضرت كثيراً بالأداء الاقتصادي الفلسطيني من خلال الانقطاع المتكرر في وصول إمدادات المواد الخام وانقطاع عشرات الآلاف من العمال عن أماكن عملهم، وتعطل في التجارة الخارجية. ومن المنظور الأشمل، فإن هذه الإغلاقات المتكررة أدت وستؤدي إلى **انحسار الثقة في البيئة** الاستثمارية في المناطق الفلسطينية والتي أصبحت تتصف بحالة من عدم اليقين (**Uncertainty**)، كما ظهرت مؤشرات جديدة وعديدة على ارتفاع درجة مخاطرة الأعمال فيها.

ويقدر تقرير مشترك للبنك الدولي وماس (1997) الخسائر الفلسطينية الناجمة عن سياسة الإغلاق والتصاريح الأمنية التي انتهجتها إسرائيل بعد اتفاق أوسلو بحوالي 2,77 مليار دولار حسب أسعار 1995 للفترة 1993-1996 ، وقد فاق ذلك مقدار ما قدمته الدول المانحة خلال تلك الفترة بأكثر من الضعف.وليس أدل على حجم وحدة الأضرار التي قد تنجم عن مثل هذه السياسة ما يشهده الاقتصاد الفلسطيني من أزمة عميقة منذ أيلول / سبتمبر 2000.

من ناحية ثانية استمرت الحكومة الإسرائيلية في مصادرة الأراضي الفلسطينية، حيث زادت مساحة الأراضي المصادرة منذ اتفاق أوسلو إلى 420 ألف دونم. وارتفع أيضًا عدد المستوطنين في الضفة والقطاع ليصل إلى أكثر من 200 ألف نسمة في نهاية العام 2000 مقارنة بـــ 116 ألف نسمة في نهاية العام 1993 (ماس، المراقب الاقتصادي، ع8، 2001).

هذا إلى جانب إمعان الحكومة الإسرائيلية في ممارسة الإجراءات القمعية الأخرى بحق المواطنين الفلسطينيين والسلطة الفلسطينية من اعتقال وهدم منازل وهدم لمقرات السلطة. هذه الإجراءات الإسرائيلية وغيرها خلقت ظرفاً سياسياً وأمنياً متوتراً على المستويين الوطني والإقليمي، وكأنها بالتالي تعيد المناخ العام إلى أسوأ مما كان عليه قبل بداية المسيرة السلمية، مما أدى إلى تراجع حجم ووتيرة النشاط الاستثماري الخاص في معظم القطاعات الاقتصادية بعد عامين من بداية انتعاشه.

تطورات إيجابية بطيئة (البنية القانونية):

أما المعيقات التي أخذت بالانحسار – ولكن ربما ببطء- فتشمل الإطار القانوني لعمل القطاع الخاص. فالقوانين والأنظمة السارية هي موروثة من حقب تاريخية متعددة كان آخرها الاحتلال العسكري الإسرائيلي. حيث كان من أولى قرارات السلطة الوطنية الفلسطينية بعد تأسيسها "استمرار العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل تاريخ 1967/6/5 في الأراضي الفلسطينية" (الوقائع الفلسطينية، ع1)، وذلك إلى حين إقرار قوانين جديدة مناسبة.

ويبدو أن الحاجة لتحديث هذه القوانين كانت أكبر بكثير من قدرة وإمكانات السلطة الوطنية الفلسطينية على فعل ذلك بالسرعة المطلوبة. ومن أسباب هذا البطء في تنفيذ الإصلاحات القانونية انشغال السلطة في إنشاء مؤسساتها وأجهزتها المختلفة، بالإضافة إلى قلة الخبرة في هذا المجال وشح مصادر التمويل واستنفاد معظم الجهد والوقت في إدارة عملية التفاوض مع الجانب الإسرائيلي. إلا أنه كانت هناك إنجازات ملحوظة على هذا الصعيد. وتعنينا هنا القوانين ذات الصلة بالنشاط الاقتصادي سواء أكان ذلك بصورة مباشرة أم بصورة غير مباشرة. فقامت السلطة الوطنية الفلسطينية بإقرار بعض القوانين الاقتصادية المهمة، مثل قانون تشجيع الاستثمار، وقانون سلطة النقد، وقانون تسجيل الشقق السكنية، وقانون العمل، وقانون الخدمة المدنية، وقانون إعداد وتنظيم الموازنة، وقانون العطاءات وغيرها. وهناك مجموعة أخرى من القوانين التي لا تزال إمّا في طور الصياغة أو في طور النقاش من قبل الجهات التنفيذية أو التشريعية المختصة. جدول (2) يوضّح الحالة الراهنة للوضع القانوني الاقتصادي في المناطق الفلسطينية.

كما يتضمن برنامج البنك الدولي مساعدة السلطة في تطوير وتنظيم جهاز القضاء الفلسطيني، وتدريب القضاة، وبناء محكمتين مركزيتين، أحداهما في غزة، والثانية في رام الله. ومن المتوقع أن يستمر هذا المشروع مدة أربع سنوات. لكن الأمر فيما يتعلق بفصل السلطات الثلاث وسيادة القانون قد لا يبدو على نفس الدرجة من الوضوح. فقد تكررت ملاحظات كثيرة من منظمات حقوق الإنسان ونقابة محامي فلسطين بخصوص ضعف

استقلالية القضاء، وتدخلات أجهزة الأمن في الأنشطة المختلفة، بما فيها الاقتصادية، وضعف دور محكمة العدل العليا والمدعي العام والتكدس الكبير في القضايا المرفوعة للنظر فيها أمام *القضاء. وقد زاد ذلك من حالة عدم اليقين التي أوجدتها المحددات السياسية الخارجية، مما كان له أثر سلبي إضافي على إمكان جذب رءوس الأموال الفلسطينية المحلية منها والمهاجرة والعربية والأجنبية أيضًا.*

جدول (2)

الإطار القانوني الاقتصادي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية

أ	مجموعة القوانين ذات الشأن الاقتصادي التي أقرها المجلس التشريعي وصادق عليها الرئيس وأصدرها	
الرقم	القانون	تاريخ الإصدار
1	سلطة النقد	1996/12/16
2	تشجيع الاستثمار	1998/4/23
3	الخدمة المدنية	1998/5/28
4	دمغ ومراقبة المعادن الثمينة	1998/5/28
5	تنظيم الموازنة العامة والشئون المالية	1998/8/3
6	حماية الثروة الحيوانية	1998/11/2
7	المدن الصناعية والمناطق الحرة الصناعية	1998/11/2
8	اللوازم العامة	1998/11/2
9	المصادر الطبيعية	1999/1/24
10	البيئة	1999/12/28
11	العطاءات للأشغال الحكومية	1999/12/28
12	تنظيم أعمال الوكلاء التجاريين	2000/1/16
13	العمل الفلسطيني	2000/4/30
14	التعديلات على قانون دمغ ومراقبة المعادن	1999/9/27
15	الإحصاءات العامة	2000/8/7
16	المواصفات والمقاييس الفلسطينية	2000/9/17
17	الرسوم القنصلية	2001/1/30
18	تمليك الطبقات والشقق والمحلات	1996/1/6
19	الأساسي (الدستور المؤقت)	2002/5/10
20	المصارف	2002/5/20
ب	**مشاريع القوانين ذات الشأن الاقتصادي المحالة للرئيس للمصادقة عليها**	
الرقم	القانون	تاريخ الإحالة
1	تنظيم تملك الأجانب للعقارات في فلسطين	1997/10/4
2	الهيئة العامة الفلسطينية للبترول	1997/12/7
3	ضريبة الدخل الفلسطيني	2001/5/23
4	التأمينات الاجتماعية	2001/7/29
5	المياه	2001/8/16
6	هيئة سوق راس المال	2002/5/10
7	مزاولة مهنة تدقيق الحسابات	2002/1/08
ج	**مشاريع القوانين ذات الشأن الاقتصادي التي لا تزال في مراحل مختلفة من المناقشات في المجلس التشريعي**	

الرقم	القانون	تاريخ المناقشة العامة
1	التموين	1999/12/1
2	صندوق تعويض المزارعين عن أضرار الكوارث الطبيعية	2001/12/1
3	إيجار المساكن والعقارات التجارية	2000/5/3
4	الكسب غير المشروع	2000/9/28
5	الصناعة	2000/9/28
6	الزراعة	2001/3/10
7	مؤسسة إدارة وتنمية أموال اليتامى	2001/3/10
8	الأوراق المالية	2001/3/10
9	صندوق التأمينات الاجتماعية	2001/3/10
10	رسوم المحاكم	2001/8/8

المصدر: وحدة البحوث البرلمانية، المجلس التشريعي الفلسطيني، آيار/ مايو 2002

تطورات إيجابية متسارعة-البنية المؤسسية والتحتية والقطاع المالي:

أما المعيقات التي يبدو أنها في طور الإزالة – مما سيؤثر بشكل أفضل على أداء القطاع الخاص- فتشمل تلك المتعلقة بالبنية المؤسسية والتنظيمية والتحتية للاقتصاد الفلسطيني من جهة، وبنية القطاع المالي من جهة أخرى.

البنية المؤسسية والتنظيمية والتحتية:

فقد تم تأسيس وتنشيط كثير من المؤسسات المساندة للاستثمار الخاص. ومن هذه المؤسسات: اتحاد الغرف التجارية والصناعية والزراعية، ومركز التجارة الفلسطيني (بال تريد)، والاتحادات الصناعية، وهيئة المناطق الصناعية، وهيئة تشجيع الاستثمار وغيرها. وطوّرت وزارة الاقتصاد والتجارة علاقات جيدة مع مؤسسات القطاع الخاص المختلفة، ووصلت دائرة الاستثمار في الوزارة إلى مرحلة متقدمة من التنظيم والأداء في تطبيقها لقانون تشجيع الاستثمار. فتم تسمية أعضاء مجلس إدارة الهيئة حسبما ينص عليه القانون، وقد قامت الطواقم الفنية في الوزارة على إعداد دليل الإجراءات التنفيذية لعمل هذه الهيئة من خلال "المركز الموحد" أو "النافذة الموحدة ".

ومع تطبيق هذه الآلية، فإنها ستشكل عنوانًا واضحاً للمستثمرين، حيث وفرت عليهم الوقت والجهد في متابعة معاملاتهم في دوائر مختلفة تابعة لوزارات مختلفة. وبالمثل فان وزارة الصناعة طورت هي الأخرى علاقات مميزة مع أرباب الصناعات،

وساعدت في تأسيس اتحادات الصناعيين المختلفة، كما أنها ساهمت في وضع استراتيجية لتطوير المناطق الصناعية الداخلية والحدودية.

أما على صعيد الإجراءات والأنظمة الاقتصادية، فقد عملت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ إنشائها على تعديل الكثير منها للتيسير على القطاع الخاص. وطالت هذه التحسينات الإجرائية مجالات عدة، منها الاستيراد والتصدير وترخيص الشركات وإدارة المالية العامة للسلطة. فقد ألزمت السلطة الموردين إلى السوق الفلسطيني بالتعامل من خلال وكيل أو موزع فلسطيني، وقد حدَّ هذا من احتكار المستورد الإسرائيلي لهذا السوق، وساهم في تحفيز الشركات الأجنبية على التعامل مع الاقتصاد الفلسطيني كوحدة منفصلة عن الاقتصاد الإسرائيلي فيما يتعلق بالوكالات التجارية. بالإضافة إلى ذلك اشترطت السلطة اعتماد رقعة باللغة العربية على المنتجات المستوردة مما ساهم في تعزيز حالة السلامة العامة.

ومن ناحية أخرى، تم وقف تسجيل الشركات لدى وزارة العدل وبقيت هذه الصلاحية منوطة بوزارة الاقتصاد والتجارة فقط. كما بدأ العمل وإن كان بطيئاً بالسجل التجاري. من جهتها أدخلت وزارة المالية عدة تحسينات على أنظمتها الضريبية وإجراءات التحصيل المتبعة لديها وعلى آليات إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للسلطة. وفي هذا الصدد فقد صدر مرسوم رئاسي مع بداية العام 2000 بتشكيل **المجلس الأعلى للتنمية** لتوحيد حسابات خزينة السلطة في حساب مركزي واحد تشرف عليه وزارة المالية، وتنقل مسئولية التوظيف والتصنيف وصرف الرواتب بالكامل من ديوان الموظفين العام إلى وزارة المالية.

وبهدف تعزيز القدرات الإدارية والبناء المؤسسي والتنظيمي لمؤسسات القطاع العام، تم تنفيذ عدة برامج ومشاريع تدريبية واستشارية وبحثية لصالح العديد من هذه المؤسسات، وبتمويل من الدول المانحة خلال الفترة 1994-1999 وبتكلفة إجمالية فعلية مقدارها 289 مليون دولار (MOPIC ,1999). بالإضافة إلى ذلك عقدت السلطة الوطنية الفلسطينية العديد من الاتفاقات التجارية مع بلدان العالم. فقد عقدت اتفاقات تجارة حرة مع

الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة، واتفاقات تبادل تجاري مع كل من الأردن ومصر. إلا أن العراقيل الإسرائيلية على المعابر والحدود حالت دون الاستفادة من هذه الاتفاقات في نفاذ السلع والخدمات الفلسطينية إلى الأسواق الخارجية.

وبالإضافة إلى الاتفاقات، أسست وكالة ضمان الاستثمار الدولية (MIGA) صندوق لضمان الاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني برأس مال قدره 21 مليون دولار أمريكي. يوفر هذا الصندوق ضمانات على شكل تأمين ضد المخاطر السياسية للاستثمارات الخارجية لغاية خمسة ملايين دولار لكل مشروع، ومنذ إنشاء هذا الصندوق تم استلام ما يقارب 20 طلبًا أوليًا لمشاريع استثمارية في الأرضي الفلسطينية، وأصدر الصندوق خلال عام 1999 أول عقد ضمان بقيمة خمسة ملايين دولار إلى شركة فينكس الدولية المحدودة من بريطانيا (البنك الدولي، النشرة الفصلية، كانون الثاني 2000).

وبالرغم من هذه الإنجازات المهمة، لكن الإجراءات والأنظمة الاقتصادية النافذة في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية لم تتخلص بشكل نهائي بعد من البيروقراطية الإدارية والتداخل في الصلاحيات بين وزارات السلطة المختلفة من جهة وبين السلطة الوطنية وسلطات الاحتلال الإسرائيلي من جهة أخرى، التي ما زالت تحتفظ بحق الموافقة أو الرفض على كثير من الإجراءات التي تتعلق بمنطقة (ج) بشكل خاص بالإضافة إلى بعض الصلاحيات في منطقة (ب)، ناهيك عن مصاعب القطاع الخاص بالنسبة لإجراءات الاستيراد والتصدير.

كما أنه لا تزال هناك حاجة لتعزيز قدرة الوزارات والأجهزة المختصة على إدارة الاقتصاد الكلي ورسم السياسات العامة، ولوضع الآليات المناسبة لإنهاء بعض حالات الاحتكار الاقتصادية من قبل مؤسسات القطاع العام أو الخاص، ولزيادة مستوى الشفافية والرقابة والمساءلة فيما يتعلق بإدارة الأموال العامة. وحددت دراسة قام بإعدادها "ديفيد سيويل" بالتعاون مع البنك الدولي في عام 2001 المعوقات المختلفة لتشغيل ونمو الأعمال الخاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وكان على رأس هذه المعوقات حالة انعدام الاستقرار السياسي، وجاء في المرتبة التالية مظاهر الفساد والتضخم وعدم استقرار أسعار

صرف العملات المتداولة وعدم كفاءة الأنظمة الضريبية والممارسات المضادة للمنافسة، وتعتبر مظاهر الاحتكار والفساد المالي والإداري في أي اقتصاد أحد أهم معيقات التنمية حسب ما تشير إليه المسوحات الدولية بهذا الشأن (Kaufmann, 1999). وتلقى مواطن القصور هذه عبئاً كبيراً على النشاط الاستثماري الخاص في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

أما على صعيد البنية التحتية للاقتصاد الفلسطيني، فقد زادت الاستثمارات فيها بعد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية وذلك بتمويل شبه كامل من الدول المانحة، ومن خلال مشاريع قامت بتنفيذها "بكدار" والمجالس المحلية والوزارات ذات العلاقة. فحسب آخر التقارير التي صدرت عن وزارة التخطيط والتعاون الدولي بخصوص حجم وتوزيع المساعدات الدولية، فإن مجموع ما تم تخصيصه من هذه المساعدات على مشاريع البنية التحتية خلال الفترة 1994–1999 كان على النحو التالي: الطاقة 55 مليون دولار، والبيئة ومعالجة النفايات الصلبة 28 مليون دولار، والمياه والصرف الصحي 336 مليون دولار، وتطوير المناطق الصناعية 21 مليون دولار، والطرق والمواصلات 197 مليون دولار، والاتصالات أربعة ملايين دولار (MOPIC, 1999).

هذا إلى جانب النفقات المهمة نسبياً من هذه المساعدات على تطوير مباني وإنشاءات الصحة والتعليم. وبالرغم من أن الاستثمارات السنوية في مشاريع البنية التحتية قد ارتفعت بأكثر من أربعة أضعاف من المستوى الذي كانت عليه قبل عام 1994، لكنها لا تزال غير كافية حسب التوقعات والاحتياجات المحلية من جهة، وحسب المقاييس الدولية من جهة أخرى (انظر مودي (1997)، و (1998) Diwan & Shaban). فنسبة هذه الاستثمارات لا تزال بحدود 2% من إجمالي الناتج المحلي الفلسطيني، وهي تقل بكثير عن معدل ما تنفقه الدول النامية بالمتوسط والذي يبلغ 4%. وتقدر الدراسات المشار إليها سابقًا، بأن البنية التحتية الفلسطينية بحاجة إلى استثمارات في مرافق البنية التحتية الأساسية تصل إلى ما بين 140–175 مليون دولار سنوياً لتعويض ما أصابها من تدمير خلال سنوات الاحتلال ولإيصالها إلى المستويات الدولية المقبولة.

فالمقارنات بخصوص خدمات البنية التحتية من كهرباء ومرافق صحية، وعدد الهواتف وعدد أمتار الطرق المعبّدة تشير بوضوح إلى تدني مستوى هذه الخدمات وارتفاع تكاليفها في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية عنها في الدول العربية المجاورة والدول النامية الأخرى.

وللتسريع من عملية تطوير مرافق البنية التحتية لجأت السلطة الوطنية الفلسطينية إلى تمكين القطاع الخاص من الاستثمار فيها. وقد تمت بالفعل خصخصة قطاع الاتصالات والكهرباء/غزة. أما بالنسبة للمياه فلايزال الأمر قيد المناقشة، ولكن هناك توجهًا عامًا بإنشاء شركات مياه خاصة مشابهة لشركات الكهرباء. وبخصوص المواصلات فهي مملوكة للقطاع الخاص منذ وقت طويل ضمن امتيازات احتكارية لشبكات الطرق المختلفة. ويؤخذ على هذه السياسة أن تنفيذها يتم بدون وضع القوانين والأنظمة اللازمة للحد من الآثار السلبية المحتملة لمثل هذه الاحتكارات. فالمطلوب هو الإسراع بتشريع *قانون محاربة الاحتكار وقانون التنافسية وقانون الإفصاح عن الذمة المالية للمسئولين الرسميين.*

القطاع المالي

مثّلت إزالة الموانع والقيود التي فرضتها سلطات الاحتلال الإسرائيلي على النشاط المالي في الضفة الغربية وقطاع غزة - إحدى الإيجابيات التي رافقت عملية السلام. وتعود أهمية هذا التطور إلى كون القطاع المالي بما يمثله من وظائف ومؤسسات أحد أهم ركائز التنمية الاقتصادية بشكل عام وداعمًا أساسيًا للنشاط الاستثماري بشكل خاص. فهو يقوم بتوفير وظيفة أساسية في الاقتصاد، وهي"الوساطة المالية" بين المدخرين والمستثمرين.

ويتكون القطاع المالي أساساً من مؤسسات الجهاز المصرفي ومؤسسات سوق رأس المال. فقد تطور الجهاز المصرفي الفلسطيني بصورة هائلة محققاً توسعاً كبيراً رأسياً وأفقياً، وانتشرت البنوك العاملة في مناطق السلطة بصورة سريعة إلى أن وصل عددها إلى 22 بنكاً مع نهاية عام 2000 وبشبكة فروع عددها 115 فرعاً. كما تزايدت

الودائع فيها بصورة تصاعدية فوصلت إلى ما قيمته 3.7 مليار دولار في أيلول/ سبتمبر 2000، وتزايدت معها أيضاً التسهيلات الائتمانية الممنوحة للقطاع الخاص لتصل إلى 1493 مليون دولار لنفس الفترة، مشكّلة بذلك ما نسبته 40% من الودائع.

وبالرغم من هذا التوسع الملحوظ في نشاط القطاع المصرفي، لكن لا يزال هناك هامش جيد لتطوير أداء ودور هذا القطاع. فنسبة الائتمان إلى الودائع لاتزال منخفضة مقارنة بالدول المجاورة الأخرى، ولا يمكن القبول بها لفترة طويلة. ويمكن تفسير تدني هذه النسبة ولو بشكل جزئي في إطار ما تم استعراضه حتى الآن من مواطن الضعف وعناصر المخاطرة في البيئة الاستثمارية، وخصوصا نتيجة للأزمة السياسية الحالية، حيث أثرت بشكل كبير على أداء القطاع المالي وأدت إلى تراجع في الودائع والتسهيلات الائتمانية لتصل إلى 3.3 مليار دولار و1240 مليون دولار على التوالي في أيلول 2001 (سلطة النقد، تشرين ثان/ نوفمبر 2001). وعلى درجة مساوية من الأهمية، فإن خللاً ملحوظاً يعتري الهيكل الائتماني لهذه البنوك. فتشكل الحسابات الجارية المدينة ما نسبته 52% من هذه التسهيلات في حزيران/ يونيو 2000، فيما تشكل القروض ما نسبتـــه 40.5% في نهاية أيلول/ سبتمبر، وتراجعت لتصل إلى 38.4 في نهاية العام. ولا يزال قطاعا التجارة والخدمات يستحوذان على النسبة الكبرى من هذه التسهيلات مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الإنتاجية. كما أن الصفة الغالبة للتسهيلات والقروض البنكية على اختلاف أشكالها تكمن في أنها ذات آجال قصيرة.

وبهذا فلإن القطاع المصرفي الفلسطيني لم يستطع حتى اللحظة توفير فرص تمويلية طويلة الأجل للأنشطة الاستثمارية الإنتاجية القائمة أو الجديدة. وربما يعود ذلك لكون الودائع قصيرة الأجل هي المصدر الأساسي في تمويل استثمارات البنوك العاملة في فلسطين، والتي تحمل طابعاً تجارياً بمجملها وإن اختلفت مسمياتها. وقد يكون من المفيد لتدعيم الدور التنموي لهذه البنوك البحث في إمكان رفع قاعدة رأس مالها على طريق تحويلها إلى بنوك شاملة. وقد يكون من المناسب أن تأتي هذه الإجراءات في إطار الإسراع في المصادقة على قانون المصارف ووضعه موضع التطبيق.

أما بخصوص مؤسسات سوق رأس المال، فإنه على الرغم من التطور الملحوظ الذي شهده نشاط سوق فلسطين للأوراق المالية منذ تأسيسه في عام 1997 من حيث عدد الشركات المدرجة فيه والقيمة السوقية لأسهم هذه الشركات وحجم التداول وعدد الصفقات، لكنه لايزال يعاني من عدة مظاهر ضعف في بنيته المؤسسية والتنظيمية والقانونية (عبد الكريم، 1999). لعل أبرزها غياب قانون ينظم نشاطه، وغياب هيئة رقابة مستقلة تشرف عليه، وغياب دور فاعل لشركات الوساطة المالية، وتدني الوعي الاستثماري لدى الجمهور الفلسطيني، وعدم تطبيق مبدأ الإفصاح والإقرار الماليين بشكل مقبول، مما أثر على الكفاءة التسعيرية والتشغيلية للسوق. كل هذه المعيقات أضعفت من قدرة السوق على تحقيق الأهداف المنوطة به، وفي مقدمتها حشد الموارد المالية المحلية والأجنبية، وتوجيهها للاستثمار في القطاعات الاقتصادية المنتجة على أسس ذات كفاءة. ومن الطبيعي أن يتراجع أداء سوق فلسطين للأوراق المالية بسبب الإجراءات العدوانية الإسرائيلية في أعقاب انتفاضة الأقصى لتميزه بحساسية عالية نسبيًا مقارنة مع باقي القطاعات والأنشطة الاقتصادية في جو عدم الاستقرار السياسي والأمني. فمؤشر أسعار القدس للأسهم المدرجة في السوق تراجع في العام الأول من الانتفاضة بنسبة تصل إلى 40% حيث انخفضت القيمة الاجمالية للسوق من 719 مليون دولار في 2000/9/30 إلى أقل من 550 مليون دولار في 2001/9/30 ولكنها عادت وارتفعت إلى 841 مليون دولار في 2002/8/28. وانخفض أيضًا مع ذلك متوسط حجم التداول اليومي إلى الثلث تقريبا خلال نفس الفترة.

3-2- اتجاهات حركة الاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني في الفترة الانتقالية:

شكّلت إجراءات وسياسات الاحتلال الإسرائيلي- كما أسلفنا - أهم العوائق أمام حركة الاستثمار في الضفة والقطاع قبل عام 1994. وبسبب التواضع الملحوظ في حجم الإنفاق الاستثماري العام للسلطة العسكرية الحاكمة خلال تلك الفترة، تحمّل القطاع الخاص الفلسطيني العبء الأكبر في استقرار وتنمية الاقتصاد المحلي. فتراوحت نسبة الاستثمار الخاص من إجمالي الاستثمار حينها بين80 -88%. أما بالنسبة للاستثمارات

العربية الأجنبية فكانت غائبة تماماً، ولم تكن – أصلاً – مقبولة من جهة السلطات العسكرية الإسرائيلية. وفي ظل غياب مؤسسات الوساطة المالية الفاعلة، كانت المدخرات العائلية والشخصية مصدراً مهما، وربما وحيداً للأموال اللازمة لتنفيذ المشاريع الاستثمارية الخاصة. حيث كان متوسط معدل الادخار من الدخل المتاح للاستهلاك خلال الفترة 1970–1983 في قطاع غزة والضفة الغربية حوالي 25% و10% على التوالي (Fisher et al.,1994). ويعتبر هذا المعدل مرتفعاً بالمقاييس الدولية، ومما ساعد على تحقيقه كبر حجم التحويلات المالية من الفلسطينيين العاملين في الخارج لذويهم في الأراضي المحتلة. فقد قدّر (Hvvis, 1998) حجم التحويلات النقدية التي تتدفق إلى الضفة الغربية لوحدها عبر الجسور بحوالي 170 مليون دولار خلال خمسة شهور فقط من عام 1985. ووصلت هذه التقديرات في تقارير أخرى إلى ما يقارب مليار دولار سنوياً (Pasch, 1992).

استمرت أهمية الاستثمارات الخاصة في التزايد طيلة عقود الاحتلال حيث عمدت السلطات الإسرائيلية إلى تخفيض الإنفاق الاستثماري العام في الضفة والقطاع، حتى أنه تراجع إلى أدنى مستوياته مع بداية عقد التسعينيات. فعلى سبيل المثال، بلغت القيمة الإجمالية للاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني عام 1991 حوالي 658 مليون دولار، كان منها 66 مليون دولار فقط كاستثمار عام، أي بنسبة لا تزيد على 10%. ولم تكن هذه النسبة في عامي 92و93 أو في آخر سنوات الثمانينيات أفضل حالاً (سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي الأول 1995، و UNSCO, Quarterly Report) April,1997).

ويلاحظ أنه بينما نما حجم الاستثمار الخاص بمعدلات مرتفعة بعد الاحتلال مباشرة وحتى نهاية السبعينيات، لم تزد معدلات النمو الحقيقي لهذا الاستثمار للفترة 1980 –1992 عن 1% (Awartani and Abdelkarim, 1996). وتشير الدراسات إلى أن الاستثمار الخاص خلال هذه الفترة تراوحت قيمته بين 400–500 مليون دولار سنوياً، أي بنسبة 20–25% من الناتج المحلي الإجمالي. أمّا من حيث مجالات الاستثمار، فقد استحوذ قطاع الإنشاءات على أكثر من 85% من إجمالي الإنفاق الاستثماري، في حين

بقي التكوين الرأسمالي الإنتاجي (الاستثمار في الآلات والمعدات والمرافق الإنتاجية الأخرى) بحدود متدنية وتقل بكثير عن المستوى المطلوب للتعويض عن الإهلاك السنوي لهذا النوع من الاستثمار(The World Bank, 1995).

أما في الفترة التي أعقبت اتفاق أوسلو فقد تعرض الاقتصاد الفلسطيني لصدمات خارجية أقسى وأعظم تأثيراً من تلك التي عايشها خلال فترة الاحتلال. فسياسة الإغلاق الشامل والتصاريح الأمنية التي استحدثتها الحكومة الإسرائيلية في أعقاب الاتفاق ألحقت بالاقتصاد الفلسطيني أضراراً فادحة، إلى درجة فاقت في حجمها مساعدات الدول المانحة من جهة، وقوّضت فرص هذا الاقتصاد للاستفادة من التحسينات الداخلية التي طرأت على المناخ الاستثماري العام بفعل إجراءات السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة أخرى. فهذه السياسة أيضاً أنهت حالة الانفراج الذهني والنفسي لدى المستثمرين المحليين والخارجيين التي تولدت لديهم بعد عام 1993 مباشرة.

بالرغم من عدم التطابق في البيانات المتاحة عن حركة الاستثمار الخاص في المناطق الفلسطينية في الفترة 1993-1998 من مصدر لآخر، إلا أنها تُدلّل بوضوح على تراجع حجم الاستثمار الخاص، وبالمقابل تنامي حجم الاستثمار العام عن مستوياتهما قبل عام 1993.وتُدلل أيضاً على أن حجم الاستثمار الإجمالي في انخفاض مستمر منذ ذلك العام، وذلك لأن مقدار النمو في الاستثمار العام بقي دون المستوى المطلوب لتغطية قيمة الانخفاض في الاستثمار الخاص. فانخفض الاستثمار الإجمالي من حوالي 662 مليون دولار عام 1993 إلى حوالي 534 مليون دولار عام 1998 بانخفاض تراكمي نسبتـه 20% تقريباً. ويعود هذا الانخفاض إلى التراجع الحاد في الاستثمار الخاص والذي وصلت نسبته التراكمية خلال نفس الفترة إلى 38% (Kanan, 1998). بالمقابل ارتفعت الاستثمارات الحكومية من 85 مليون دولار عام 1994 إلى أكثر من 350 مليون دولار عام 1997، لتعود للانخفاض في عامي 98 و99 إلى حدود 250 مليون دولار، بسبب تراجع حجم ووتيرة المساعدات الدولية في العاميْن المذكوريْن مقارنة بالأعوام السابقة.

وفي جميع الأحوال تضاعفت نسبة الاستثمار العام من الاستثمار الإجمالي خلال الفترة 1994–1999 لتصل إلى ما يقارب 40% مقارنة مع 20% عام 1993. وعند مراجعة أداء القطاعات المختلفة في الاقتصاد الفلسطيني نلاحظ أن التراجع في الاستثمار كان شبه عام، وإن كان يبدو أكثر وضوحاً في القطاعات الإنتاجية. وقد يكون القطاع الخدمي الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة، حيث شهد هذا القطاع نمواً مستمراً منذ العام 1994 وبالأخص في مجالات الخدمات المالية والمصرفية.

أما القطاع الإنشائي فتضرر نوعاً ما خلال سنوات 1995–1997 بسبب الإغلاقات المتكررة، لكن المؤشرات الجديدة تفيد بتحسن الأداء في هذا القطاع (المراقب الاقتصادي، ماس، أعداد مختلفة). شكل رقم (1) يوضح الاتجاه العام في حركة الاستثمار في المناطق الفلسطينية خلال الفترة المذكورة. شكل رقم (2) أيضاً يدلّل على نفس الاتجاه العام في حركة الاستثمار في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية في المرحلة الانتقالية، وإن اختلف مع الشكل (1) في بعض الجوانب التفصيلية. فيشير هذا الشكل إلى أن إجمالي الاستثمار بالقياس إلى الناتج المحلي قد تراجع من 25.3% في عام 1994 إلى 20.8% في عام 1998.

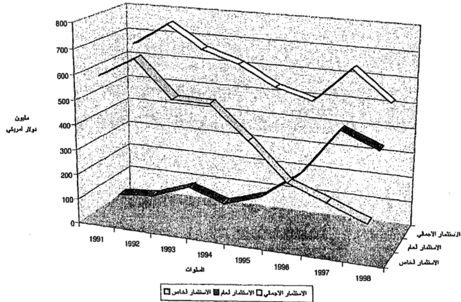
ويعزى ذلك إلى الانخفاض الحاد في حجم الاستثمار الخاص مما يعادل 20.2% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 1994 إلى أقل من14% في عام 1998، أي بانخفاض تراكمي تزيد نسبته على 30%. وتشير التقديرات الأولية بخصوص الاستثمار في عام 1999 إلى عودة الاستثمار الإجمالي للارتفاع من جديد ليصل إلى 22.7% مَن الناتج المحلي، مصحوباً بارتفاع طفيف في حجم الاستثمار الخاص ليصل إلى 15%. وفي جميع سنوات المرحلة الانتقالية بقيت نسبة الاستثمارات العامة من حجم الاستثمار الإجمالي أعلى من 35% مقارنة بنسبة تقل عن 20% قبل تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية.

بقي أن نشير إلى أن هذا الاتجاه في حركة الاستثمار الفلسطيني يتناقض مع الاتجاه السائد في معظم دول العالم في الوقت الراهن.حيث تشير آخر المسوحات التي

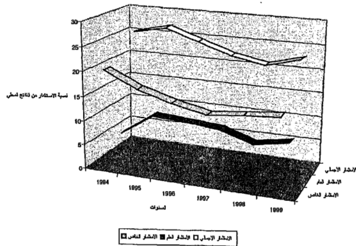
أجراها الفريق الاقتصادي في مؤسسة التمويل الدولية (IFC) في عام 1999 بخصوص اتجاه حركة الاستثمار في 47 دولة من مناطق مختلفة في العالم خلال الفترة 1970-1997 إلى تراجع الإنفاق الاستثماري العام لصالح الاستثمار الخاص وبشكل ملحوظ في السنوات العشر الأخيرة.

وينسجم هذا الاتجاه مع ما يشهده الاقتصاد العالمي من مظاهر تكامل وانفتاح في ظل العولمة، ومن توجه حثيث في كثير من الدول نحو الخصخصة والتي يتزايد معها دور القطاع الخاص في مسيرة التنمية المحلية. وهناك قناعة متزايدة في أوساط السلطة الوطنية الفلسطينية بضرورة اتباع هذا النهج في الحياة الاقتصادية الفلسطينية، وخصوصاً في ظل تراجع المساعدات الدولية واستنفاد فرص القطاع العام للنمو، والحاجة الملحة لحماية الاقتصاد الفلسطيني قدر الإمكان من الصدمات الخارجية الناجمة بشكل خاص عن المواقف والسياسات الإسرائيلية الجائرة. فلا بد إذن من اتخاذ جميع التدابير الممكنة لتهيئة ظروف أفضل لعمل القطاع الخاص المحلي ولزيادة حجم استثماراته *واجتذاب استثمارات عربية إضافية تسهم في تخفيف تبعية الاقتصاد الفلسطيني للمؤثرات الخارجية، سواء أكانت تلك التي تنجم عن المساعدات الدولية ذات الدوافع السياسية في معظمها أم عن الإسرائيلية. ويتأتى ذلك من خلال تنفيذ برنامج تحسيني للمناخ الاستثماري العام بصورة منسجمة مع أوليات واحتياجات أرباب العمل وأصحاب رءوس الأموال المحليين والخارجيين، وخصوصًا العرب منهم.*

شكل رقم (1)
إتجاهات حركة الاستثمار في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية
للفترة1991-1999



شكل رقم (2)
الاستثمار كنسبة مئوية من الناتج المحلي الاجمالي



3-3 ملخص بخصائص البيئة الاستثمارية الفلسطينية في المرحلة الانتقالية ومقترحات لتحسينه:

بالرغم من التطورات الإيجابية التي حدثت في المناخ الاستثماري في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية في أعقاب توقيع اتفاق أوسلو فيما يخص الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للاقتصاد وبنيته التحتية والهيكل التمويلي فيه، لكن يجب بذل جهود أكبر لتحفيز الاستثمارات المحلية واستقطاب الاستثمارات العربية والأجنبية. ويجب أن يشتمل أي برنامج تطويري للمناخ الاستثماري العام في مناطق السلطة الفلسطينية على مجموعة من السياسات والإجراءات والقوانين المقترحة هي:

أ- العمل على إجراء تحسينات جوهرية في بنية وأداء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وبالذات ما يتعلق بإدارة الاقتصاد الفلسطيني. ولا بد من تطوير قانون الاستثمار، وخلق بيئة قانونية وقضائية فعالة، وترسيخ أسس عادلة ومتوازنة لاقتصاد السوق. وهذا يشمل التعاون بين السلطتين التشريعية والتنفيذية لإنجاز باقي القوانين الاقتصادية الرئيسة التي لا تزال قيد الإعداد والمصادقة، ومنها على سبيل المثال قانون الضرائب وقانون المصارف وقانون الشركات وقانون الأوراق المالية وقانون الاحتكار.

ب-قيام وزارة العدل – وبالتعاون مع الهيئات الحقوقية ذات الصلة – بالشروع الفوري لتنفيذ خطة مدروسة وشاملة بهدف تعزيز سيادة القانون واستقلال القضاء، وشفافية الإجراءات النافذة بخصوص المحاكمات، وحل النزاعات على اختلاف أنواعها. وقد يكون من المفيد في هذا الشان إقرار القانون الأساسي من السيد الرئيس، والإسراع في تشكيل المجلس الأعلى للقضاء، ورفد الجهاز القضائي بموارد بشرية إضافية مؤهلة ومدرّبة. والانتهاء من إقرار القوانين القضائية المهمة، مثل قانون أصول المحاكمات، وقانون تشكيل المحاكم النظامية، وقانون السلطة القضائية، وأخيراً قانون الإجراءات الجزائية وجميعها لا تزال مشاريع قيد المراجعة. كما أنه من الضروري دراسة إمكان **تشكيل محاكم إدارية** تختص بالنظر في قضايا المنازعات الاقتصادية والمالية المتصلة بالتعاقدات والصفقات بين المؤسسات.

ج- قيام وزارة الاقتصاد والتجارة باستكمال جميع الترتيبات الفنية والإجرائية اللازمة للبدء بالتشغيل الفعلي "**للمركز الاستثماري الموحد**" لاختصار الوقت والجهد والبيروقراطية الإدارية على المستثمرين الحاليين والمحتملين، ولإزالة التداخلات القائمة بين الوزارات والمؤسسات المختصة بالشئون الاقتصادية.

د- قيام المجلس الأعلى للتنمية – ومن خلال أية صيغة يراها مناسبة – بإجراء مراجعة تقييميه شاملة لأوضاع مرافق البنية التحتية الراهنة في المناطق الفلسطينية بهدف صياغة خطة تطويرية لهذه المرافق ليتم تنفيذها من خلال إدراجها في موازنات السنوات الخمس القادمة.

هـ- قيام المجلس الأعلى للتنمية – ومن خلال أية صيغة يراها مناسبة – بمراجعة جميع الإجراءات والتعليمات والأنظمة المتصلة بالإدارة العامة للاقتصاد الفلسطيني والمال العام، بهدف صياغة دليل موحّد وبسيط وشامل بهذه الإجراءات لتعميمه على جميع الموظفين المعنيين للاسترشاد به أثناء عملهم.

ه- قيام هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية بصياغة وتنفيذ برنامج لتسويق الفرص الاستثمارية المتاحة في الاقتصاد الفلسطيني في أوساط المستثمرين (الأفراد والمؤسسات) العربية.

و- تفعيل دور مؤسسات القطاع الخاص المختلفة في رسم السياسات الاقتصادية العديدة التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية العامة.

ز- على السلطة الوطنية الفلسطينية بذل جهود مستمرة ومتصاعدة لإزالة جميع المعيقات المتصلة بالإدارة العامة للاقتصاد والسياسات الكلية لإفساح المجال أمام الاستثمارات الخاصة للقيام بدور أكبر في عملية التنمية الاقتصادية. ومن الطبيعي أن تكون إزالة المعيقات السياسية الإسرائيلية أو التخفيف من حدة آثارها وانعكاساتها على أداء الاقتصاد الفلسطيني هي الأصعب على السلطة الوطنية الفلسطينية. ومن الطبيعي أيضاً أن تبقى هذه المعيقات قائمة طالما بقيت القضية الفلسطينية بدون حل عادل وشامل.

وبالمقابل فإنه يتوجب على السلطة الوطنية الفاسطينية مواصلة العمل وبالتعاون مع فعاليات القطاع الخاص على إزالة جميع المعيقات الذاتية (الداخلية) وخصوصًا ما يتصل منها بالفساد المالي والاداري لتعظيم إمكان استفادة الاقتصاد الفلسطيني من الفرص والموارد المتاحة أمامه – على قلتها– للاستقرار والنمو، بعيداً – قدر الإمكان – عن المؤثرات الخارجية، وبالذات العامل الإسرائيلي.

واذا كان من المتوقع أن تؤدي هذه الإجراءات في حالة اتخاذها إلى تحفيز رأس المال المحلي للاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني، فإنها قد لا تكون وحدها كافية لجذب استثمارات خارجية، وتحديداً العربية منها. وحتى يستطيع الاقتصاد الفلسطيني جذب قدر معقول من الاستثمارات العربية التي تكتسب أهمية بالغة في ظل الخصوصية الفلسطينية الراهنة، فإنه يتعين توفير آليات محددة تستهدف التخفيف من درجة "**المخاطر المنتظمة العامة**، "**Systematic Risk**" الناجمة عن الظروف السياسية والاقتصادية غير المستقرة.

4- الاستثمارات العربية البينية:

شهد الاقتصاد العالمي تطورات كبيرة في العقد المنصرم تحمل في طياتها دلالات مهمة لمستقبل الاقتصادات النامية. ولعل أبرز هذه التطورات ما ارتبط بالتوجهات نحو "**العولمة الاقتصادية**" والتي تتخذ خطى متسارعة بمضامينها وأبعادها الداعية لفتح الأسواق والاقتصاد على النطاقين الدولي والمحلي أمام حرية التجارة والاستثمار الأجنبي وانتقال رءوس الأموال والخصخصة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي.

هذه التطورات وغيرها دفعت بالكثير من الدول النامية إلى تبني برامج تصحيح وتكيّف هيكلي بهدف تسهيل عملية دمج اقتصادات هذه الدول بالاقتصاد العالمي وفق المتطلبات الجديدة لذلك. وفي المحصلة النهائية فإن هذه التطورات فرضت على هذه الدول تحديات كبيرة تتلخص في اشتداد التنافس بينها لاجتذاب رأس المال الذي أخذ تدفقه من الدول الصناعية إلى الدول النامية يتزايد، إما على شكل استثمارات مباشرة أو محافظ استثمارية في الأوراق المالية.

وشهد العقد الأخير من الألفية الثانية تحولات كبيرة في عمليات تدفق الاستثمار الأجنبي العالمي، حيث نمت هذه الاستثمارات بصورة كبيرة ومتسارعة لتصل إلى 1.3 تريليون في العام 2000 بزيادة مقدارها 18% عن عام 1999. ويبين جدول (3) أدناه الحركة الجغرافية لتدفقات الاستثمار الخارجي المباشر لسنوات مختارة في الفترة 1999-2000. واستطاعت قلة من الدول الصناعية والمتقدمة أن تستقطب غالبية هذه الاستثمارات، بينما بقيت حصة غالبية الدول النامية – ومنها الدول العربية – من هذه الاستثمارات محدودة جداً. فعلى سبيل المثال، بلغ حجم إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية من الدول المتطورة في عام 2000 حوالي 240 مليار دولار (أي بنسبة 19% من إجمالي حركة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والتي بلغت 1.3 تريليون دولار في نفس العام، بزيادة مقدارها 18% عن عام 1999). وبلغت حصة الدول العربية من هذه الاستثمارات حوالي 9.5 مليار دولار بنسبه اقل من 1% من إجمالي التدفقات الاستثمارية العالمية و4% من التدفقات نحو الدول النامية (المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير عن مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 2000، والمنظمة الدولية للتجارة والتنمية، تقرير الاستثمار العالمي، 2001). وتركزت التدفقات في كل من السعودية (4.8 مليار دولار) ومصر (1.5 مليار دولار) والمغرب (847 مليون دولار).

وواصلت الدول العربية خلال السنوات السابقة جهودها الرامية إلى تحسين وتطوير قدرات وفاعلية أجهزتها الوطنية المعنية بترويج الاستثمار لمواجهة تحديات المنافسة العالمية بين الدول على جذب الاستثمارات الخارجية المباشرة، بالإضافة إلى اعتماد أساليب حديثة، ومنهجية تنافسية، والاعتماد على الترويج للقطاعات الاقتصادية ذات الأولية وترويج الفرص الاستثمارية ذات الجدوى الفنية والاقتصادية والمالية.

جدول (3) الحركة الجغرافية لتدفقات الاستثمار الخارجي المباشر لسنوات مختارة في الفترة 1990–2000 (مليار دولار ،% من العالم)

	1990	1993	1996	1998	2000
العالم	202	222	385	693	1271
الدول المتقدمة	164 %81.3	133 %69.8	220 %57.1	483 %69.8	1005 %79.1
الدول النامية	37 %18.4	82 %37.2	152 %39.6	188 %27.2	240 %18.9
دول وسط وشرق أوروبا	1 %0.3	7 %3.0	13 %3.3	21 %3.0	25 %2.0

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تشرين أول/ أكتوبر 2001.

وبالرغم من هذه الجهود يبقى حجم الاستثمارات الخارجية الوافدة إلى العالم العربي يشكل نسبة قليلة جداً من الاستثمارات العربية القائمة في الاقتصادات الأمريكية والاوروبية. وتتباين التقديرات بشأن الأموال العربية المستثمرة في الخارج، إذ تقدرها المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ما بين 800 و1000 مليار دولار، في حين يقدرها مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بحوالي 2400 مليار دولار. والسبب الجوهري في هذا التباين، إضافة إلى غياب قواعد المعلومات الدقيقة في الحياة العربية بصفة عامة، هو طبيعة هذه الاستثمارات نفسها التي يحرص معظم أصحابها على إضفاء طابع السرية عليها، وطبيعة النظام المصرفي العالمي، وطابع السيولة التي يغلب على معظم هذه الاستثمارات، خاصة غير المباشرة منها، كتلك في محافظ الأوراق المالية في البورصات العالمية. وفي ظل الحاجة الشديدة للاقتصاد العربي لهذه الأموال المهاجرة ، يجب أن تبقى المهمة الأولى والأساسية لبرامج تشجيع الاستثمار في الدول العربية هي إعادة توطين هذه الاستثمارات النازحة، وإذا استطاعت هذه البرامج بعد ذلك استقطاب قدر اضافي من الاستثمار الأجنبي، كان ذلك خيراً..

ولذا فإن العمل على استقطاب تلك الاستثمارات أو على الأقل استعادة بعضها كفيلاً بتحسين صورة الاقتصاد العربي المشوه، التي يكفي للدلالة عليها أن نشير فقط إلى الحقائق الاقتصادية التالية استناداً إلى التقرير الاقتصادي العربي الموحد لعام 2001:

أ- بلغت الفجوة الغذائية العربية 20 مليار دولار طبقاً لتقديرات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية عام 2001، وتزداد تبعًا للمصدر نفسه بواقع 3% سنوياً.

ب-وصل عدد العاطلين عن العمل في العالم العربي إلى 18 مليون نسمة من مجموع القوى العاملة البالغة 98 مليون نسمة، ومن جملة السكان الذين بلغوا 280 مليون نسمة عام 2001.

ت-يعيش حوالي 62 مليون عربي أي ما نسبته 22% من جملة السكان على دولار واحد فقط في اليوم.

ث-تعيش الملايين من العرب تحت خط الفقر ، بحيث بلغت نسبة الفقر 75% في موريتانيا و27% في اليمن و23% في مصر والجزائر و12% في الأردن و6% في تونس واقل من 1% في دول الخليج الست.

ج- هـ- تبلغ ديون العالم العربي حوالي 560 مليار دولار ما بين خارجية وداخلية، وخدمة أعباء الدين الخارجي فقط كل عام 40 مليار دولار.

وفي الوقت الذي تتدفق فيه رءوس الأموال العربية للاستثمار في الخارج (800-2400 مليار دولار) نجد الاستثمارات العربية المشتركة شحيحة للغاية لعدة أسباب منها:

أ- افتقاد الاستقرار التشريعي.

ب-افتقاد البنية التحتية الملائمة.

ج- افتقاد السياسات النقدية المستقرة.

د- افتقاد الشفافية والمساءلة في الممارسات والسياسات الحكومية العامة.

هـ- عدم وجود نظام مالي كفؤ يسهل حشد المدخرات وتوظيفها في استثمارات مجدية.

فالاستثمار العربي البيني لم يتجاوز حجمه في عام 2000 حوالي 2278.2 مليون دولار، كان معظمه قادمًا من السعودية والكويت ودولة الإمارات مقارنة مع حوالي 2183.8 مليون دولار عام 1999. وعليه تكون هذه الاستثمارات قد سجلت زيادة قدرها 94.8 مليون دولار، أو ما نسبته 4.3%. وبلغ عدد الدول العربية المضيفة لهذه الاستثمارات 13 دولة عربية، حيث جاءت تونس في قائمة الدول المضيفة للاستثمارات العربية التي تقدر بحوالي (669.4 مليون دولار)، تلتها لبنان (350 مليون دولار)، والسودان (330.5 مليون دولار)، والإمارات العربية المتحدة (196 مليون دولار)، وسوريا (191 مليون دولار) ومصر (112 مليون دولار)، وقد استحوذت هذه الدول الست على حوالي 81.2% من جملة الاستثمارات البينية. *وإذا كانت الاستثمارات العربية*

البنية مهمة لاقتصادات جميع الدول العربية تقريباً، فإنها قطعاً أكثر أهمية للاقتصاد الفلسطيني المأزوم.

4-1- أهمية الاستثمارات العربية للاقتصاد الفلسطيني:

تميزت الاستثمارات العربية في فلسطين بشحها خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي، ولم يطرأ على هذه الاستثمارات أي تغير ملحوظ بعد اتفاق أسلو، فقد بلغ الرصيد التراكمي للاستثمارات العربية الوافدة إلى فلسطين خلال الفترة 1985- 2000 حوالي 330.8 مليون دولار، فيما بلغت جملة الاستثمارات الصادرة من فلسطين إلى الدول العربية خلال الفترة ذاتها حوالي 244.6 مليون دولار (المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، 2000). وتعود معظم الاستثمارات العربية الوافدة في ملكيتها لفلسطينيي الشتات والذين بادر عدد من أصحاب رؤوس الاموال فيهم إلى تأسيس وتسجيل شركات مساهمة عامة عملاقة في الخارج وبمساهمات عربية وربما أجنبية, وبدأت تمارس نشاطها الاقتصادي في المناطق الفلسطينية منذ عام 94. من الأمثلة على هذه الشركات شركة باديكو وجيدكو وبنك الاستثمار الفلسطيني وبنك فلسطين الدولي وشركة السلام وغيرها. لذا فإن الاستثمارات العربية المباشرة الفعلية في الاقتصاد الفلسطيني منذ عام 94 لا تكاد تذكر حيث تشير البيانات المتوافرة في سجلات الهيئة العامة الفلسطينية لتشجيع الاستثمار إلى أن حجم هذه الاستثمارات خلال الفترة 94-2000 لم يتجاوز 64 مليون دولار موزعة على 60 مشروعاً في قطاعات اقتصادية مختلفة. ولم تكن الاستثمارات العربية غير المباشرة من خلال محافظ استثمارية في أسهم سوق فلسطين للأوراق المالية أفضل حالاً. فلم تزد هذه الاستثمارات على مبلغ 10 ملايين دولار في أحسن الأحوال من مجموع المحفظة السوقية البالغة أكثر من 800 مليون دولار حاليًا.

وفي ظل الظروف الاقتصادية الصعبة جدًا التي يعيشها الفلسطينيون تنبع أهمية هذه الاستثمارات سواء أكانت مباشرة أم **غير مباشرة على المستويين السياسي والاقتصادي.** فمن الناحية السياسية فإنه أصبح من الواضح ضرورة تفكيك الاقتصاد الفلسطيني عن الاقتصاد الإسرائيلي وإعادة دمجه في الاقتصادات العربية لتمكينه من

تعويض الأضرار التي ستنجم عن ذلك. وإعادة الدمج هذه تنطوي على رسالة سياسية مفادها أن الشعب الفلسطيني كان وسيبقى جزءًا أصيلا من الشعب العربي. أما من الناحية الاقتصادية فإن هذه الاستثمارات مهمة لزيادة القدرة الاستيعابية للاقتصاد الفلسطيني من خلال تنشيط القطاع الخاص، حيث أصبح لا يمكن الاعتماد على العمالة في إسرائيل نتيجة لاخضاع ذلك للاعتبارات الأمنية الإسرائيلية، وما ينتج عنها من إغلاقات متكررة للمناطق الفلسطينية.

وفي ظل العجز التي تعاني منه السلطة الفلسطينية وعدم قدرتها على استيعاب موظفين جدد يقع العبء الأكبر على الاستثمارات الخاصة لخلق فرص عمل جديدة. فالزيادة السنوية في قوة العمل الفلسطينية تبلغ 35000 شخص، كان يتم استيعاب حوالي ثلثي هذة الزيادة في القطاع العام في الفترة 94-97 والثلث الآخر يتوزع على القطاع الخاص والسوق الإسرائيلية. وعندما نشط القطاع الخاص وزادت استثماراتة في الفترة 98-2000 بدأ يحل محل القطاع العام في استيعاب العمالة الجديدة. ومما لا شك فيه أن هذه الاستثمارات العربية يمكن أن تشكل عونًا كبيرًا في حل أزمة البطالة المتفاقمة في المناطق الفلسطينية والتي وصل معدلها إلى أكثر من 40% حالياً، مما رفع معدل الفقر إلى ثلثي مواطني هذه المناطق. ومن ناحية أخرى ستساهم هذه الاستثمارات في سد الفجوة المتزايدة بين الطلب على رأس المال الاستثماري وحجم المعروض منه.

ففلسطين تصنف من الدول العربية ذات العجز التمويلي، ورءوس الأموال العربية يمكن أن تسهم في الحد من مشكلة التمويل التنموي طويل الأجل التي تواجهها المشاريع الاقتصادية الخاصة العاملة أو قيد التأسيس في المناطق الفلسطينية، وقد تسهم أيضًا في تجاوز مشكلة تردد البنوك التجارية العاملة في فلسطين في أن تمنح هذه المشاريع قروضًا طويلة الأجل. بالإضافة إلى أن هذه الاستثمارات العربية ستزيد من القدرة التنافسية لمؤسسات القطاع الخاص المحلي، فالشركات المحلية القوية تجذب الاستثمار المباشر، ويغذي دخول الشركات العربية الوافدة بدوره القدرة على المنافسة وديناميكية قطاع المؤسسات المحلية. وهذه الاستثمارات تعتبر قناة مهمة لنقل التكنولوجيا والمهارات

والمعارف والخبرات الفنية والإدارية عن طريق الروابط التي تقيمها الشركات العربية المنتسبة مع الشركات والمؤسسات المحلية. إذ بإمكان هذه الروابط أن تسهم في نمو قطاع أعمال تجارية محلية مليء بالنشاط.

فهذه الروابط تشكل قنوات مهمة يمكن أن تمر عبرها الأصول المنظورة وغير المنظورة من الأولى إلى الثانية. ويمكن أن تساهم هذه الروابط في الارتقاء بمستوى المؤسسات المحلية وتثبيت أقدام الشركات العربية المنتسبة في الاقتصاد الفلسطيني. وهذا يبرز أهمية إقامة روابط خلفية مع الشركات الأجنبية، وخصوصًا العربية منها (تقرير الاستثمار العالمي، 2001). كما أن الاستثمارات العربية غير المباشرة في سوق فلسطين للأوراق المالية ستساعد في تطوير كفاءته وزيادة سيولته وعمقه.

وبالمقابل فإن هناك مزايا مهمة للدول العربية للاستثمار في فلسطين، حيث يمكن استغلال العديد من الفرص الاستثمارية الجذابة التي لا تزال غير مستغلة في الاقتصاد الفلسطيني لا سيما في قطاعات الخدمات والتكنولوجيا والصناعة. حيث حددت بعض الدراسات قطاعات الزراعة والصناعة والإنشاءات وتكنولوجيا المعلومات على أنها قطاعات ريادية وتعتبر أكثر استيعابا للاستثمارات ولها دور كبير في إيجاد فرص عمل في الأراضي الفلسطيني.

وقدرت المتطلبات الاستثمارية اللازمة لتمويل نمو هذه القطاعات خلال الفترة 1994-2000 بحوالي 4.1 مليار دولار، أما بالنسبة لإمكانات التشغيل في هذه القطاعات فقد قدرت بحوالي 343600 فرصة عمل مقسمة على القطاعات الخمسة (ماس، تشرين ثان / نوفمبر 2001). وما يميز الاستثمار في فلسطين أنه يمكن الاستفادة من السوق الاستهلاكي الفلسطيني لو تعذر تسويق المنتجات والخدمات للمشاريع الاستثمارية للخارج. فهناك عجز في الميزان التجاري الفلسطيني لصالح إسرائيل يتجاوز 2.5 مليار دولار وبالتالي يمكن لمشاريع اقتصادية تستفيد من ميزة وفورات الحجم الكبير أن تتمتع بميزة تنافسية نسبية في السوق الفلسطيني المحلي، كما يمكن للاستثمارات العربية، وخصوصًا

المباشرة منها الاستفادة من الأسواق الاستهلاكية في بلدانها الأم وفي أسواق عالمية مستغلة علاقاتها القائمة، وهي ميزة تفضيلية لها عن الشركات الفلسطينية المحلية.

هذا علاوة على أن فلسطين تملك موقعًا جغرافيًا مميزًا، وتربطها اتفاقات تجارية حرة وتفضيلية عديدة مع الدول العربية والاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة. وتتميز فلسطين أيضًا بتوافر موارد وطاقات بشرية مدربة ومتعلمة تستطيع الإسهام في إنجاح الاستثمارات العربية.

5- مقترحات خاصة لتحفيز الاستثمار العربي في المناطق الفلسطينية :

بالإضافة إلى الإجراءات التي يتعين على السلطة الفلسطينية اتخاذها لتحسين المناخ الاستثماري العام للاقتصاد الفلسطيني كما ورد سابقًا في الدراسة، فيما يلي بعض التوصيات التي نرى أنها ذات أهمية خاصة في عملية تحفيز و جذب الاستثمارات العربية بشكل اساسي:

ح- قيام المؤسسة العربية لضمان الاستثمار باستحداث صندوق لضمان الاستثمار العربي في فلسطين، بحيث تكون أهداف هذا الصندوق تشجيع الاستثمارات العربية أو المشتركة في الاقتصاد الفلسطيني، عن طريق ضمان هذه الاستثمارات ضد المخاطر السياسية الناجمة عن إجراءات الاحتلال التعسفية.

خ- قيام الحكومات العربية بدعم استثمارات مواطنيها الشخصيين والاعتباريين في فلسطين من خلال منحهم بعض المزايا الضريبية وإعطاء منتجات مشاريعهم الاستثمارية في فلسطين بعض الإعفاءات الجمركية في حالة تصديرها لبلادهم الأم.

ج- السماح بإدراج أسهم الشركات الفلسطينية القوية العاملة أو قيد التأسيس في الأسواق المالية العربية، مما يسهل ربط وتكامل سوق فلسطين للأوراق المالية مع باقي الأسواق العربية، وبذلك تتوافر للشركات الفلسطينية فرص أفضل للحصول على رءوس الأموال الضرورية للتوسع والنمو.

د- قيام البنوك والمصارف العربية باستحداث محافظ استثمارية بنظام الحصص يوظف جزء مهم منها في سوق فلسطين للأوراق المالية.

هـــ- قيام مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بالتعاون مع صندوق النقد العربي – وربما المؤسسة العربية لضمان الاستثمار بتطوير ما يسمى " **بالخارطة الاستثمارية** " لفلسطين في إطار الجهود المبذولة في هذا السياق لصالح عدد من الدول العربية الأخرى. بحيث تُقدم هذه الخارطة لرءوس الأموال العربية الفرص الاستثمارية المجدية اقتصادياً في المناطق الفلسطينية، وتزودهم كذلك بجميع المعلومات التفصيلية عن الإجراءات والتشريعات التي تحكم عملية الاستثمار في هذه المناطق، مع التركيز على المزايا والحوافز الضريبية وغير الضريبية المرتبطة بالاستثمار الوافد. على أن تتم مناقشة هذه الفرص والمزايا في سلسلة منتديات وحلقات استثمارية تُعقد في بعض الدول المختارة.

المراجــع

أولاً: المراجع العربية:

1. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. تقارير مختلفة، رام الله.
2. المنظمة الدولية للتجارة والتنمية، أنكتاد (2001)، ***تقرير الاستثمار العالمي: تشجيع الروابط.***
3. تريد، بال. (1999). ***إشراك القطاع الخاص في تطوير العلاقات الاقتصادية الخارجية وتسويق فلسطين دوليًا***، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الحوار الوطني الاقتصادي الفلسطيني، رام الله.
4. وزارة المالية. ***خطاب الموازنة لعام 2000***. غزة – فلسطين.
5. ملحيس، غانية. (1998). ***القطاع الحكومي الفلسطيني واقعه ومشكلاته وآفاق نموه ومتطلبات إصلاحه***، مقدم إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين ، وزارة العمل، رام الله – فلسطين.
6. سلطة النقد الفلسطينية. (1999). إدارة الأبحاث والسياسات النقدية. ***آفاق الاقتصاد الفلسطيني***، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر ملامح النظام النقدي الفلسطيني، جامعة الدول العربية – القاهرة.
7. سلطة النقد الفلسطينية (1995). ***التقرير السنوي الأول***، غزة– فلسطين.
8. شعبان، رضوان. (1996). ***نحو استراتيجية تنموية فلسطينية***، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله– فلسطين.
9. ضمان الاستثمار. (2001). ***تطورات استثمارية***، العدد 159.
10. عبد الكريم، نصر. (1999). أهمية تطوير سوق فلسطين للأوراق المالية تحضيراً لإصدار النقد الوطني. ***مجلة جامعة الازهر*** ،غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، ع 4، 2001/2000.
11. علاونة، عاطف. (1989). ***شرعية الضرائب في فلسطين***. رام الله، فلسطين: دار الجليل.
12. مودي، أشوي. (1997). ***البنية التحتية في الضفة الغربية وقطاع غزة: المؤسسات والنمو***، ماس: رام الله– فلسطين.
13. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة. (1998). ***اقتصاد القطاع الخاص في الضفة الغربية وقطاع غزة : الظروف والآفاق***، تقرير خاص، غزة– فلسطين.
14. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة. (2001). تقرير حول الاقتصاد الفلسطيني، غزة – فلسطين.
15. حامد، أسامة؛ وعمر عبد الرازق، محررون. ***المراقب الاقتصادي***، أعداد 1–4، ماس، رام الله– فلسطين.
16. حامد، أسامة؛ وعمر عبد الرازق، محررون. ***المراقب الاقتصادي***، ع 8 ،ماس، رام الله– فلسطين.
17. مـــاس. ***سياسات تحسين القدرة الاستيعابية للعمل في الضفة الغربية وقطاع غزة***، تشرين ثان/ نوفمبر، 2001.
18. مـــاس. ***تأثير الحصار الإسرائيلي على الاقتصاد الفلسطيني***، كانون أول/ ديسمبر، 2001.
19. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار.(2000). ***مناخ الاستثمار في الدول العربية.***

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abed, George and Abdelali Tazi. (1994). "Laying the Foundation: a Fiscal System for Palestinian Autonomy", ***Finance and Development***, Vol. 31, No.3.
2. Abed, George T. (1999). "***the Prospects for Long-run Sustainable Growth***", Paper prepared for conference on the Palestinian Economy: Towards a vision, Birzeit University, Ramallah – Palestine.
3. Aizenman, Joshua and Nancy Marion. (1995). " Volatility", investment and Disappointment Aversion." ***NBER Working Paper,*** No. 5386, Cambridge, Mass: National bureau of Economic Research.
4. Awartani, H. and Naser Abdel-Karim. (1996). "***Private Investment in Palestinian Territory: Recent Trends and Immediate Prospects***", UNCTAD, seu /13/, Jeneva.
5. Barro, Robert. (1991). "Economic Growth in a Cross Section of Countries". ***Quarterly Journal of Economics***, 106, pp. 407-443.
6. Barro, Robert and Holger Wolf. (1989). "***Data Appendix for Economic Growth in a Cross Section of Countries***". Mimeo, Cambridge, Mass: Harvard University.
7. Buffie, E. (1986). "Devaluation, Investment and Growth in LDCs", ***Journal of Development Economics.***
8. Clark, P.K. (1979). " Investment in the 1970s: Theory, performance and prediction". ***Brooking Papers on Economic Activity***, Brookings Institution, Washington, D.C.
9. Dixit, Avinash and Robert Pindyck. (1994). ***Investment Under Uncertainty***, Princeton University Press.
10. Diwan, Ishac and Radwan A. Shaban, eds. (1999)."***Development Under Adversity: The Palestinian Economy in Transition***", Palestine Economic Policy Research Institute and World Bank, Jerusalem – Palestine.
11. IFC. (1998). Trends in Private Investment in developing Countries and Perceived Obstacles to Doing Business: Statistics for 1970-1997, ***Discussion Paper***, No.37, IFC: Washington, D.C.
12. Jorgenson, D.W. (1971). " Econometric Study of Investment Behavior: A survey", ***Journal of Economic literature,*** 9: 1111-47.
13. Jorgenson, D. (1967). "the Theory of Investment Behavior", in ***determinants of investment Behavior***, ed., R. Ferber, New York: National Bureau of Economic Research.

14. Kaufmann, D. (1999). "***Challenges in the Next Stage of Anti-Corruption***," Paper presented at the Conference on Democracy, Market Economy and Development, Seoul, Korea.

15. King, Robert and Ross Levine. (1993). "Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right", ***Quarterly Journal of Economics,*** 108, pp. 717-737.

16. MAS Policy Notes. (1996). "***The Legal Framework for Business in the West Bank and Gaza Strip***", No. 3, Economic Policy Research Institute, Jerusalem – Palestine.

17. Oshikoya, W. Temitope. (1994). "***Macroeconomic Determinants of Domestic Private Investment in Africa: An Empirical Analysis***, University of Chicago, Press,Chicago, IU.

18. Paltrade. 2001. ***Private Sector Damage assessment Study***, October.

19. Pindyck, Robert. (1991). "Irreversibility. Uncertainty, and Investment", ***Journal of Economic Literature,*** 29, pp. 1110-1148.

20. Sewel, David. may 2001. ***Governance and the Business Environment in West Bank/Gaza***.

21. Serven, L. and A. Olimano. (1991). "Adjustment Policies and Investment Performance in Developing countries: Theory, Country Experiences and Policy Implications" ***Policy, planning and Research Working Paper Series,*** 606.

22. Shaban, Radwan. (1995). "***Role of Private Sector in Development of Palestine***", Paper presented at seminar on the Reconstruction and Development of Palestine, November 7-9, Economic Policy Research Institute, Jerusalem – Palestine.

23. Tun, Wai and C. Won (1982) "Determinant of Private Investment in Developing Countries", ***Journal of Development Studies,*** 19:19-36.

24. United Nation Office of the Special Coordinator in the Occupied Territories (UNSCO). (1996a). ***Aggregate trends in the West Bank and Gaze Strip Economy***. Gaza, Palestine.

25. UNSCO. (1996b). Economic and social Conditions in the West Bank and Gaza Strip. ***Quarterly Report***, Gaza, Palestine.

26. UNSCO (1996), "***The WBGS private Economy: A Historical Profile***", a special Report, Gaza, Palestine.

27. World Bank (1993). "***Developing the Occupied Territories, An Investment in peace***", Vol. I, Washington D.C.

28. World Bank. (1997). "Private Capital Flows to Developing Countries: The Read to Financial, Integration," ***A Policy Research Report***, New York: Oxford University Press.

An Assessment of the Investment Environment in the Palestinian Territories and the Need for Attracting Arab Capital to Help Reemerge the Palestinian Economy into the Arab Domain

Naser Abdel-Karim

Faculty oe Economics & Commerce
Birzeit University, Palestine
UNDP Chief Technical Advisor

Abstract

The main purpose of this study was twofold: First, to describe and analyze the developments that have emerged with regard to the investment volume and environment in the Palestinian Territories over the interim period, and second, to formulate a number of concrete proposals and recommendations to make this environment more enabling and attractive to private capital, particularly that flows from the Arab domain. Arab investments assume greater importance in light of current adverse political and economic conditions that the Palestinians have been experiencing in the last three years.

They will also help in reducing the level of independence of the Palestinian economy on its Israeli counterpart, and in providing better opportunities for that economy to move forward on the sustainable development track. The methodology employed to achieve the purpose of this study comprises of comprehensive review of relevant literature, and of personal interviews with a selected sample of public and private officials engaged in the management of the Palestinian economic affairs.

The key findings of this study are summarized as follows: (1) The Palestinian investment environment has not relatively improved, although some positive developments have occurred on the legal and institutional framework of the local economy. The political instability caused by the Israeli collective punishment measures has remained the major destructive element of that environment. (2) As a result, the volume of investments in the Palestinian economy has been far below expectations following the signing of Oslo Accord in 1993. (3) The Arab investments have been so limited in Palestine. (4) All these factor have contributed to keep and even deepen the dependency of the Palestinian economy on the Israeli one.

The study has concluded with a number of recommendations that will improve the investment environment in Palestine and make it more attractive to private capital with particular reference to that cause from Arab sources.

دراسة العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية

د. وفاء ناصر المبيريك*

ملخـــص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف فقد تمت الاستعانة بمقياس SERVPERF الذي طوره العالمان Cronin and Taylor, 1992 حيث تم استخدامه في استطلاع ميداني شاركت فيه عميلات القطاع المصرفي.

وقد تم توزيع 500 استبيان على عميلات البنوك في منطقة الرياض، وبلغت نسبة الاستجابة 67 % من مجموع الاستبيانات الموزعة. وقد أثبت المقياس مستوى ثبات مقبولاً وتناسقًا داخليًا جيدًا لأبعاده الخمسة.

وقد أشارت نتائج البحث إلى الانطباع الإيجابي عن الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية في المملكة كما عبرت عنه المشاركات في الدراسة. أما من حيث علاقة الأبعاد الخمسة المكونة لمقياس جودة الخدمة المصرفية مع الجودة الكلية للخدمة المصرفية، فقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين أربعة من أبعاد هذا المقياس بمستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية تتمثل في:

الملموسية، والاستجابة، والاعتمادية، والتعاطف. وأخفق المقياس في إظهار علاقة ذات دلالة إحصائية للأمان على الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

* أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك سعود، القصيم – السعودية.

المقدمــــة*:

لقد شهد القطاع المصرفي في المملكة تطورات كبيرة خلال النصف الثاني من القرن الماضي، تزامنت مع التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدها المجتمع السعودي بشكل عام. حيث بلغ عدد البنوك التجارية التي تخدم قطاع الأعمال والأفراد ما مجموعه 10 بنوك بفروع بلغ عددها 1199 فرعًا.

ويسهم هذا القطاع الخدمي إسهامًا فعالاً في الاقتصاد الوطني، حيث بلغ صافي أرباح المصارف السعودية خلال عام (2000) حوالي 8.9 مليار ريال مقارنة بحوالي 6.4 مليار ريال عام (1995) أي بزيادة نسبتها 39.1 %. كما أن متوسط النمو في رءوس الأموال لهذه البنوك بلغ 7 % لعام (2001)، أما متوسط النمو في صافي الأرباح في هذه البنوك ولنفس العام بلغ 42 % تقريبا.

ومن بين القطاعات المهمة والتي تشملها الخدمة المصرفية القطاع النسائي، حيث تتميز الخدمة المصرفية في المملكة العربية السعودية على مستوى الوطن العربي بتوافرها من خلال فروع خاصة بالنساء فقط، وذلك لما يتمتع به المجتمع السعودي من خصوصية تتطلب توفير هذا النوع من الخدمات. وقد صُممت لهذا القطاع خدمة مصرفية متخصصة استجابة لحاجاته ورغباته. وقد شهدت هذه الخدمة خلال العقدين الماضيين تطورًا ملحوظًا ترتب على أثره نمو عدد فروع البنوك النسائية ليصل إلى أكثر من 160 فرعًا منتشرة في جميع مناطق المملكة.

ونظرًا لأهمية هذا القطاع فإن قياس أدائه وتقويم فعاليته واختبار جودته وتلمس واكتشاف جوانب القصور في خدماته تعد من السبل المهمة للرقي به وتطويره والنهوض به، من أجل تحقيق أهداف التنمية في الدولة والمساهمة الفعالة في الاقتصاد الوطني. وهذا البحث يسعى إلى قياس جودة الخدمة المصرفية النسائية في المملكة تحقيقا للأهداف الآتية:

*جزيل الشكر لمركز البحوث بكلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك سعود، فرع القصيم، على دعمه الكامل لإنجاز الدراسة.

1- الاستفادة من مقياس جودة الخدمة لدراسة وتقويم الخدمة المصرفية النسائية في المملكة وتحديد أبعادها.

2- معرفة توجهات العميلات نحو الخدمة المصرفية في المملكة.

3- اختبار مقياس SERVPERF في المملكة العربية السعودية كبيئة جديدة، ومعرفة مدى مساهمته في تحديد أبعاد جودة الخدمة في هذه البيئة.

ولتحقيق هذه الأهداف فإن هذا البحث سيستعين بالمقياس الشهير المسمى SERVPERF الذي طوره العالمان Cronin and Taylor, 1992 و يتناول البحث وصفًا تحليليًا للجوانب المهمة التي تشير إلى جودة الخدمة المصرفية النسائية في المملكة، وذلك من خلال استطلاع ميداني شاركت فيه عميلات في هذا القطاع في مدينة الرياض.

ويتضمن البحث قسمين : القسم الأول يستعرض الإطار النظري للخدمة المصرفية في المملكة وتطورها باختصار، كما يستعرض بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث والتي تناولت الخدمة المصرفية في المملكة، وكذلك الدراسات الخاصة بمقياس جودة الخدمة.

أما القسم الثاني، فيتضمن الدراسة الميدانية وإجراءاتها بدءًا بتحديد منهجية البحث وتصميم الفرضيات، ومرورًا بتحليل نتائج الدراسة الميدانية ثم تقديم التوصيات المتعلقة بالبحث.

مشكلة البحث:

لقد شهدت الخدمات في القطاع البنكي بشكل عام في المملكة العربية السعودية تطورًا ملموسًا حيث واكب هذا التطور نمو كمي ونوعي ظاهر في قطاع الخدمة النسائية. ونظرًا لتغير وتطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمرأة في السعودية فقد أصبحت البنوك تواجه منافسة كبيرة للفوز برضا وولاء العميلات في القطاع النسائي و لتنمية حصتها في هذه السوق. وقد شهدت الخدمات المصرفية النسائية تطورًا نوعيًا و كميًا، كما أنها تعرضت للعديد من الانتقادات التي تهدف إلى التطوير والتحسين في هذه الخدمة. لذا

فإن قياس جودة هذه الخدمة من خلال دراسة علمية ميدانية أصبح مطلبًا مهمًا وذلك لتلمس جوانب القصور والضعف في هذه الخدمة والمساعدة في دعمها وتطويرها، خاصة وأن الخدمة في هذا القطاع – على حد علم الباحثة – لم تخضع لهذا النوع من الدراسات.

أهمية الدراسة:

لقد شهد القطاع المصرفي في المملكة منذ نشأته تطورات كبيرة استدعتها التطورات الاقتصادية الكبيرة التي شهدتها البلاد خلال القرن الماضي.

حيث شهدت بدايات النشاط في هذا القطاع إنشاء بعض المؤسسات المصرفية الأجنبية في منطقة الحجاز وذلك لتقديم الخدمات المصرفية للحجاج. وفي عام (1952) تم إنشاء مؤسسة النقد العربي السعودي كجهة رسمية تنظم النشاط المصرفي، ثم تبعها تأسيس نظام مراقبة البنوك عام (1966) مما دعم نمو وتطور النظام المصرفي في المملكة (المرعبة، 1407هـ).

وعلى ضوء هذه التطورات شهدت الخدمات البنكية في المملكة تطورًا وتحسنًا نوعيًا وكميًا استجابة للخصائص التي يتميز بها المجتمع السعودي. كما شهد هذا القطاع بعض عمليات الدمج المتمثلة في دمج بنك القاهرة السعودي مع البنك التجاري المتحد، واندماج البنك السعودي المتحد مع البنك الأمريكي. ومع هذه التطورات استقر عدد البنوك التجارية في المملكة على 10 مصارف.

يلاحظ من الجدول رقم (1) الخطى التنموية الكبيرة التي حققتها البنوك التجارية في المملكة. حيث يلاحظ النمو الكبير في عدد الفروع والذي بلغ 1199 لعام (2000م) وتمثل الفروع النسائية 160 فرعًا منها.

كما أنه لا ينفصل تطور القطاع المصرفي في المملكة عن التطورات والتغيرات الاقتصادية التي شهدتها الساحة العالمية في ظل ما يسمى بالعولمة وانفتاح الأسواق وتطور شبكات الاتصال وظهور مفاهيم جديدة مثل التجارة الإلكترونية وشبكات التبادل الحر وغير ذلك. وتماشيًا مع هذه التطورات استطاع القطاع المصرفي السعودي توسيع

نطاق خدماته للعملاء فاستطاع الوصول إلى شرائح مختلفة من أفراد المجتمع وخاصة النساء لتصبح الفروع المصرفية النسائية ظاهرة ناجحة.

وقد شهدت البنوك بشكل عام تطورًا وتقدمًا في أساليب وطرق الإدارة وتقديم الخدمة المصرفية المتميزة. ويمكن تلخيص العوامل المشجعة على اهتمام البنوك بتطوير أساليبها كالتالي:

1- إن البنوك السعودية قامت بدور متميز في مساندة السياسات الاقتصادية وتوفير التمويل اللازم لمختلف الأنشطة التجارية والصناعية والزراعية في جميع المراحل التي مر بها الاقتصاد السعودي. كما أن لهذه البنوك دورًا اجتماعيًا وذلك من خلال ممارسة المسئولية الاجتماعية (الجفري، 2000).

2- تغير نظرة البنوك إلى العملاء، فقد كانت البنوك توجه معظم نشاطها الإقراضي إلى الشركات والمؤسسات فقط، وتغفل الأفراد وتتعامل معهم كمودعين فقط نظرًا لنشاط الشركات الواسع وامتلاكها لرءوس الأموال الكبيرة وقدرتها على الوفاء وتوفير الضمانات اللازمة للوفاء. ولكن بعد ارتفاع مستوى معيشة الأفراد بدأت البنوك توجه اهتمامها لهم ومن بينهم المرأة و التي أصبحت عنصرًا فاعلاً في المجتمع، ولذا ينبغي توفر خدمة مصرفية متكاملة وذلك حتى تقوم المرأة بأداء دورها (الشميمري، 2001 A). وتجدر الإشارة إلى تعدد الأدوار التي تقوم بها المرأة في القطاع الخاص ما بين أن تكون طالبة جامعية مثلاً وتحصل على مكافأة شهرية، أو موظفة، أو ربة منزل، أو ممارسة للعمل الحر في القطاع الخاص.

3- نتيجة لزيادة عدد البنوك والمؤسسات المالية فقد أوجد هذا المناخ جوًا تنافسيًا بينها وحرص كل بنك على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء وتعريفهم بتلك الخدمات وذلك باستخدام أساليب التسويق المختلفة. ويظهر ذلك من خلال تطور الأساليب التسويقية الحديثة التي تستخدمها البنوك للوصول إلى الفئة المستهدفة من النساء.

4- التطور السريع في الأنشطة المصرفية وتعدد وتشابك العمليات البنكية واستخدام آلات حديثة وتكنولوجيا متقدمة واستحداث خدمات جديدة مثل الاتصال المباشر On-line والبنك الناطق Phone bank وخدمات الشركات عبر الهاتف Corporate banking. وبطاقات الائتمان فضلا عن انتشار الإنترنت التي فتحت آفاقًا جديدة لم تكن ممكنة في الماضي وتلك كلها من الأمور التي أدت إلى زيادة كفاءة أداء العمل في وقت قصير. بالإضافة إلى أن هذه الآلات الحديثة ذات التكلفة العالية توجب على البنوك زيادة نشاطها وخدماتها لجذب عدد أكبر من العملاء عن طريق التسويق لتحقيق الأرباح التي يمكن أن تغطي تكاليف هذه الآلات (الشميمري، 2001 A). وقد أشارت آخر الإحصائيات إلى أن عدد أجهزة الصرف الآلي بلغ 1997 جهازًا، بينما بلغ عدد طرفيات نقاط البيع 16419 طرفية على مستوى المملكة مما ساعد على تسهيل إنجاز حجم كبير من التعاملات والتبادلات التجارية والمالية للعملاء بيسر وسهولة وفاعلية قصوى (حافظ، 2000). و يلاحظ على توظيف هذه الوسائل من التسويق أنها ساعدت بشكل أكبر على توفير خدمة تتلاءم وظروف المرأة حيث تستطيع الحصول على الخدمة دون الحاجة للخروج من المنزل.

5- اختلاف الخدمات المصرفية عن السلع من حيث كون الخدمة المصرفية غير ملموسة وكون العلاقة بين مانح الخدمة والعميل طويلة ومستمرة مما يستدعي جهودًا مكثفة للمحافظة على استمرار العملاء في التعامل مع البنك ورسم صورة حسنة في أذهانهم عن البنك وخدماته التي يقدمها. وهذا يستدعي بالضرورة إجراء الدراسات المناسبة لقياس جودة هذه الخدمات والعمل على تطويرها وتحسينها. ونظرا للتطورات التي طرأت على الحياة الاجتماعية والاقتصادية في المملكة فقد برز دور المرأة الاقتصادي وتعددت الأدوار التي تؤديها في الاقتصاد الوطني. كما أن هذا التطور وما صاحبه من ظهور فئات وقطاعات ذات احتياجات خاصة قد أوجد فرصا واعدة للبنوك لاستغلالها وتقديم خدمات تتلاءم مع رغباتها. من هنا كانت الانطلاقة للبنوك النسائية في المملكة التي بدأت بإنشاء أول فرع النسائي في البنك الأهلي التجاري عام (1979) في مدينة

جدة (شيخ، 1994). ثم تلاه فرع آخر في مدينة الرياض عام (1980) وعلى مدى أكثر من 20 عامًا تطور عدد الفروع النسائية في المصارف السعودية ليصل إلى أكثر من 160 فرعًا تابعًا لعشرة مصارف: الرياض، والأهلي، والأمريكي، وشركة الراجحي المصرفية، والبريطاني، والفرنسي، والهولندي، والعربي الوطني، والجزيرة، والاستثمار. حيث أصبحت هذه الفروع تضم بين أجنحتها أكثر من ألفي موظفة.

جدول رقم (1) البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية

البنك	تاريخ التأسيس	رأس المال بالمليون $	عدد الفروع	الفروع النسائية*
البنك السعودي الأمريكي	1980	2297،2	80	
البنك الأهلي التجاري	1950	2143،6	246	23
بنك الريـــاض	1957	2138،8	195	
شركة الراجحي المصرفية للاستثمار	1988	1729،8	374	60
البنك السعودي البريطاني	1978	962،5	70	13
البنك السعودي الفرنسي	1977	943،4	57	8
البنك العربي الوطني	1979	843،9	114	
البنك السعودي للاستثمار	1976	498،8	13	
البنك السعودي الهولندي	1976	487،0	37	
بنك الجزيـــرة	1957	174،9		
الإجمالي			**1199**	**160**

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي – التقرير السنوي- الرياض – 2001.
تم الحصول عليها بالاتصال الهاتفي و لكن بعض البنوك لم تفصح عن ذلك

إن الحقائق المذكورة أعلاه تشير لأهمية إجراء دراسة علمية متخصصة لفحص جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة خاصة أنه لم يسبق إنجاز مثل هذه الدراسة.

أدبيات البحث:

أولاً: الخدمات المصرفية النسائية:

نظرًا للإقبال المتزايد على الفروع النسائية فقد اهتمت البنوك بتطوير الخدمات التي تقدمها. حيث تقدم الفروع النسائية خدمات بنكية متكاملة مثلها مثل أي فرع من فروع البنوك الأخرى التي تتعامل مع الرجال. وتتنوع الخدمات التي تقدمها أقسام السيدات في البنوك لتشمل جميع مجالات العمل المصرفي من سحب وإيداع وإصدار حوالات، وودائع

لأجل، وإصدار شيكات مصرفية، وبيع وشراء الشيكات السياحية بمختلف العملات، وبيع وشراء العملات الأجنبية، وإصدار البطاقات الائتمانية، ومنح القروض الشخصية، وتوفير خدمة صناديق الأمانات.

كما تتيح العديد من الفروع النسائية خدمات المستثمرات في سوق الأسهم السعودية. وذلك من خلال توفير شاشات تداول الأسهم وتوفير الأنظمة المساندة كنظام عرض أسعار الأسهم السعودية. كما تقدم الفروع النسائية بعض الندوات والمحاضرات اللازمة لشرح عمليات التداول والاستثمار بالأسهم.

ومن الخدمات المميزة والتي تقدَّم تحقيقًا لمبدأ الملاءمة: خدمة الهاتف المصرفية مجانًا حيث توفر هذه الخدمة المتطورة للعميلة الاتصال الدائم بحساباتها بواسطة الهاتف، مما يضمن لها إجراء معاملاتها المصرفية بسرية تامة من أي مكان وزمان مما يوفر لها الوقت والجهد. كما تقدم هذه الفروع أيضًا الخدمات المصرفية الإسلامية وذلك من خلال تقديم مجموعة من المنتجات المتوافقة مع ضوابط الشريعة الإسلامية، ومن أمثلة هذه الخدمات: المرابحة والمضاربة والمشاركة والتأجير.

بالإضافة إلى الخدمات المذكورة فقد عملت الفروع النسائية في البنوك على تصميم العديد من البرامج الخاصة بالمرأة والتي تشمل خدمات مصرفية متكاملة وبمزايا إضافية مثل برنامج "الأجيال" و "المستقبل" الخاص بالطالبات، وبرنامج "المنار" و "الأمل" للتأمين الاستثماري، وبرنامج "الجوهرة"، وحساب "العصرية"، وغيرها.

ثانيًا: دراسات في جودة الخدمة:

من المعروف أن الخدمة تتميز بعدد من الخصائص عن السلعة الملموسة مما يترتب عليه صعوبة تطبيق بعض المفاهيم الإدارية الحديثة في مجالها مثل: مفهوم المدخل التسويقي، ومفهوم الجودة الكاملة. وتجري هذه الحقيقة على جميع الخدمات على اختلاف أنواعها ومن بينها الخدمة المصرفية.

ففي دراسة أجراها (أبو زيد، 1407هـ) على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية للكشف عن مدى تطبيق المدخل التسويقي الحديث في هذه البنوك والذي يتطلب تقديم الخدمة وفقًا لحاجات العملاء المحليين- تم التوصل إلى أنه رغم وجود وظيفة التسويق في جميع البنوك التجارية العاملة في البيئة السعودية، فإن معظم هذه البنوك تعتنق المدخل التسويقي التقليدي والذي يسعى إلى تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات وذلك بصرف النظر عن مدى حاجة العميل لتلك الخدمة. ومن ثمَّ فإن من أهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة للبنوك هي استخدام المدخل التسويقي الحديث في تقديم الخدمات البنكية والتي من شأنها إشباع حاجات العملاء وزيادة الإقبال على الخدمة البنكية وتحقيق الربحية للبنوك.

إن هذه الدراسة تعكس أن المفهوم السائد في التسويق المصرفي خلال فترة الدراسة هو مفهوم التوجه بالمنتج أو الترويج والبيع. حيث أن هذا المفهوم يتضمن الاهتمام بالمنتج بصرف النظر عن حاجة العميل للخدمة أو أدائها بالطريقة التي تلائم حاجاته ورغباته. إلا أن التغير في ظروف السوق السعودي واشتداد المنافسة بين البنوك، فرضا على البنوك البدء في الاهتمام بتبني المفهوم الحديث للتسويق.

وقد انعكس ذلك إيجابًا على السوق المصرفي في السعودية حيث شهد تطورًا كميًا و نوعيًا سريعًا وملموسًا في الخدمات المقدمة وفي أساليب تقديمها. وهذا التطور دفع البنوك لتبني السبل والأساليب المختلفة للتسويق التي تستخدمها البنوك في الدول المتقدمة.

ووفقا لدراسة (الشميمري، 2001 A) فإن جميع البنوك في السوق السعودية تستخدم التسويق المباشر وبنسب متفاوتة، حيث يلعب هذا الأسلوب التسويقي دورًا استراتيجيًا في بناء العلاقة الدائمة مع العميل وذلك من خلال توظيفه في النشاط الترويجي. كما تبين من الدراسة أن كلاً من محدودية المصادر التمويلية اللازمة وعدم قناعة الإدارة العليا باستخدام التسويق المباشر من أهم المعوقات الداخلية للتوسع في تبني التسويق المباشر في البنوك، وهي المعوقات التي تتطلب المزيد من الجهد و التركيز لتجاوزها.

ومن بين المفاهيم الحديثة التي تعكس التوجه التسويقي الحديث والتي تتطلب الدراسة والاستكشاف في القطاع المصرفي بشكل عام وفي السعودية على وجه الخصوص – جودة الخدمة وهو المفهوم الذي سيكون موضوع الدراسة الحالية. حيث إن هناك العديد من الدراسات التي أسهمت في وضع معايير علمية وعملية لقياس جودة الخدمة (Cronin and Taylor 1992, 1994, Parasuraman, Berry & Zithmal 1985, 1988, Brown & Swarts, 1989, Fergurson 1993, Nel & Pitt 1993, Ziethmal et al 1986)

من أهم الدراسات لقياس جودة الخدمات دراسة (Parasurman et al., 1988) التي قدم من خلالها المقياس SERVQUAL الذي يتكون من خمسة أبعاد لقياس الانطباع حول جودة الخدمة، هي: الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف. ويتكون هذا المقياس من مجموعتين، كل مجموعة تضم (22) عبارة. تهدف المجموعة الأولى إلى قياس توقعات العملاء لخدمة المنشأة، بينما تهدف المجموعة الثانية إلى قياس اتجاهات العملاء نحو أداء المنشأة. وكلتاهما تستخدمان مقياس ليكرت ذي السبع نقاط المتدرج من (1 = غير موافق بشدة، وحتى 7 = موافق بشدة). وبطرح الفرق بين الإجابات (الأداء– التوقعات) يتم تحديد الفجوة للأبعاد الخمسة من المقياس.

وبعد تعرض هذا المقياس للعديد من الانتقادات قدم (Parasuraman et al., 1991) تنقيحًا لهذا المقياس وذلك بإضافة الأهمية النسبية للأبعاد الخمسة للعملاء؛ وذلك لوزن جودة الخدمة في كل بعد من الأبعاد الخمسة للمقياس و ذلك لتحقيق دقة أكبر. وبذلك أصبح مقياس الجودة المقترح من قبل (Parasuraman et al., 1991) معتمدًا وصادقًا لقياس جودة الخدمة. كما ترتب على الانتقادات الموجهة لمقياس SERVQUAL تقديم عدة دراسات منها دراسة (Cronin & Taylor, 1992) التي قدمت مقياسًا جديدًا يسمى SERVPERF. وتم من خلال هذه الدراسة إجراء اختبار لـــ 4 نماذج لقياس جودة الخدمة:

1- SERVQUAL جودة الخدمة = الأداء – التوقعات
2- Weighted SERVQUAL جودة الخدمة = الأهمية (الأداء – التوقعات)
3- SERVPERF جودة = الأداء
4- Weighted SERVPERF جودة الخدمة = الأهمية X الجودة

و قد خلص (Cronin & Taylor, 1992) إلى أن مقياس SERVPERF يعتمد على طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمة باستخدام اتجاهات العملاء نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم. حيث إن هذا المقياس يستبعد فكرة الفجوة من الأداء والتوقعات ويركز فقط على الأداء لقياس الجودة. لذا فإن الباحثين يوصيان باستخدام هذا المقياس في العديد من المجالات نظرًا لتميزه بالسهولة في التطبيق والبساطة في القياس. وقد استحوذ هذا المقياس على القبول والتأييد لمصداقيته وإمكان تطبيقه عمليا، لذا فقد تم تبني مقياس SERVPERF واستخدامه في عدد من مجالات الخدمة في بيئات مختلفة.

وقد أجرى (الشميمري، 2001 B) دراسة لقياس جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية وأستخدم فيها مقياس SERVPERF الذي طـوره العالمان (Cronin & Taylor) وسعت هذه الدراسة إلى معرفة أراء وتوجهات المستخدمين نحو جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج العامة للبحث إمكانية الوثوق بالمقياس لتحديد أبعاد الخدمة البريدية في السعودية، حيث تم قبول أربعة من أبعاده الخمسة لتكوين أبعاد الجودة الكلية للخدمة، وهي: الجوانب المادية الملموسة والاعتمادية والاستجابة والأمان. وقد أخفق المقياس في إظهار تأثير ذي دلالة إحصائية على الجودة الكلية للخدمة البريدية.

أما دراسة (Ingram & Daklakis, 1999) فقد تمت لقياس جودة الخدمة الفندقية من خلال إجراء الدراسة على 200 عميل لعشرة فنادق من فئة الخمسة نجوم في جزيرة كريت اليونانية. وقد أثبتت الدراسة مصداقية المقياس. كما أظهر النموذج أن القائمين على الفنادق يعتنون – في المقام الأول– بالجوانب المادية الملموسة. ورغم ذلك فقد أشارت الدراسة إلى أن هذا البعد لا يمثل البعد الأهم في المقياس مقارنة بالأبعاد الأخرى كالاستجابة والتعاطف.

أما دراسة (Angur et al., 1999) فقد أجريت لاختبار SERVPERF لقياس جودة الخدمات المصرفية من خلال عينة من عملاء بنكين رئيسين في الهند. وقد أكدت نتائج البحث على أن الخدمة المصرفية متعددة الأبعاد، وأنه من خلال استخدام مقياس

SERVPERF يمكن التعرف على الأبعاد الـ 5 كما وضعها (Cronin and Taylor, 199)، كما بين البحث أن مقياس SERVPERF يتمتع بمصداقية أكبر من مقياس SERVQUAL. ومن خلال دراسة (Mehata & Durvasula, 1998) استخدم المقياس لقياس جودة خدمات النقل البحري في ميناء سنغافورة، حيث شملت العينة (114) منشأة. وخلصت الدراسة إلى إلقاء الضوء على سلبيات وإيجابيات أبعاد الجودة الخمسة، حيث إن الجوانب المادية الملموسة لخدمة النقل البحري المقدمة لمنشآت الأعمال سجلت أضعف مستوى مقارنة بباقي الأبعاد، بينما حقق الأمان والاستجابة والاعتمادية والتعاطف على التوالي مستوى ارتباط قويًا مع مستوى الجودة الكلية للأداء.

كما استخدم هذا المقياس في دراسة جودة الخدمة الفندقية في أيرلندا في دراسة أجراها (Gabbie & Oneil, 1997). وقد شملت العينة فنادق ذات درجات مختلفة. وتبين من الدراسة أن الجوانب المادية الملموسة تحتل البعد الأهم بالنسبة لعملاء الفنادق.

إن هذه الدراسات تعكس استمرار تطبيق كل من المقياسين المتنافسين SERVPERF وSERVQUAL ذلك للإسهام في إجراء دراسات إضافية في ظروف ومجالات متنوعة لقياس جودة الخدمة. كما أن هناك المزيد من الدراسات التي استخدمت كلا المقياسين إلا أنه نظرًا لتشعب هذه الدراسات وتعدد مجالاتها فقد تم التركيز هنا على الدراسات التي تتقارب في البيئة التي أجريت فيها.

منهجية البحث:

يوظف هذا البحث منهج اختبار الفرضيات وذلك للتحقق من علاقة جودة الخدمة المصرفية النسائية من وجهة نظر العميلات بأبعاد الجودة الخمسة كما اقترحها (Parrasuraman et al., 1988) وذلك باستخدام مقياس SERVPERF وهذه الأبعاد تشمل الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف.

وتتبنى الدراسة الحالية المقياس نفسه مع صياغة عباراته لتتناسب مع الخدمة المصرفية في السعودية. وتمثل الأبعاد الخمسة في مقياس SERVPERF العوامل المستقلة

Independent Variables. أما جودة الخدمة الكلية فتمثل المتغير التابع Dependent Variable حيث تم قياسها من خلال سؤال مباشر في الاستبيان مكون من 5 اختيارات متدرجة من ممتازة إلى متدنية. أما الأبعاد الـ 5 لمقياس SERVPERF فقد تم قياسها وفقا للتعريف الإجرائي (العملي) لهذه الأبعاد كما تظهر في دراسة (Ghobadian et al., 1994) كالتالي:

1. الملموسية: تمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل التجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة كالمبنى والتقنيات الحديثة المستخدمة ومظهر وتنظيم الموظفات.
2. الاعتمادية: هي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبالدقة المطلوبة ومدى وفائها بالالتزامات.
3. الاستجابة: هي القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي والاقتراحات والمبادرة في تقديم الخدمة بصدر رحب.
4. الأمـــان: هو الاطمئنان بأن الخدمة تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملاً الاطمئنان النفسي والمادي.
5. التعاطف: هو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

و قد استخدم لجمع البيانات الأولية استبيان صمم لهذا الغرض حيث اشتمل على العديد من الأسئلة التي خصص جزء منها للاستفسار عن الخصائص الديموغرافية للعينة. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على الأسئلة الخاصة بجودة الخدمة. وقد أخضع الاستبيان لعدة مراحل تنقيحية وتعديلية ليكون أكثر ملاءمة للعينة محل البحث.

فروض البحث:

استخدامًا لمقياس جودة الخدمة SERVPERF فإن البحث يفترض أن الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية من وجهة نظر العميلات تعتمد على خمسة أبعاد: الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية ، والاستجابة، والأمان، والتعاطف. وبناء عليه يمكن التعبير عن فرضيات البحث كالآتي:

الفرض الأول: كلما توافرت الجوانب المادية الملموسة، زادت الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

الفرض الثاني: كلما زاد مستوى الاعتمادية، زادت الجودة الكاملة للخدمة المصرفية.

الفرض الثالث: كلما زاد مستوى الاستجابة، زادت الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

الفرض الرابع: كلما زاد الأمان، زادت الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

الفرض الخامس: كلما زاد التعاطف مع عميلات البنك، زادت الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

عينة الدراسة:

لقد تم توزيع 500 استبيان على عميلات البنوك في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية. حيث تمثل الرياض المدينة الرئيسة في المملكة وهي مدنية ذات ثقل سكاني كبير. حيث يقطن هذه المدينة ما يقارب 5 ملايين نسمة يمثلون ربع سكان المملكة تقريبا. وبهذه الخصائص يمكن اعتبار مدينة الرياض من المدن الملائمة لإجراء البحوث والدراسات الميدانية. يضاف إلى ذلك ما تتميز به مدينة الرياض من توافر المعلومات والبيانات الميدانية التي تسهل الأمر للباحثين، فضلاً عن ملاءمة هذا المكان للباحثة نفسها من حيث يسر وسهولة الاتصال والتواصل.

كما تجدر الإشارة إلى أن القطاع النسائي يمثل 48 % تقريبًا من السكان في مدينة الرياض. و نظرًا لكبر حجم هذا القطاع فإنه يشتمل على قاعدة عريضة من النساء من مختلف المهن و الأدوار الاجتماعية. كما تقع في مدينة الرياض فروع نسائية لجميع البنوك المتاحة مما يجعل من مجتمع البحث شاملاً لجميع عميلات البنوك في الرياض.

ولكي تتحقق العشوائية في عينة الدراسة فقد تم توزيع الاستبيان على مرتادات مركز الأمير سلمان الاجتماعي في مدينة الرياض. وهو مركز اجتماعي تتاح فيه أنشطة نسائية متعددة للنساء والفتيات في سن 18 عامًا كحد أدنى. وقد تمت إتاحة الاستبيان خلال فترة الصيف ولمدة 3 أشهر وذلك لكثافة الأنشطة خلال هذه الفترة. وبذلك تم تحري التوازن في التوزيع الديموغرافي للعينة قدر المستطاع. كما تجدر الإشارة إلى أن الفئة

المستهدفة في هذه الدراسة هي السيدات اللاتي يملكن حسابًا في أحد البنوك لذا تم التأكد من ذلك قبل إتاحة الفرصة للسيدات في الإجابة عن الاستبيان.

ولكن يجب التأكيد على أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات الميدانية، تكون نتائجها مرهونة بالحدود المكانية للتطبيق الميداني وبالتالي فإنه لا بد من إدراك ذلك عند تعميم النتائج، إلا أن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها في قطاع الخدمات المصرفية النسائية ولعلها تكون مشجعة على إجراء المزيد من الدراسات الميدانية، ولكن على عينة أوسع و أشمل.

تحليل النتائج:

بعد توزيع 500 استبيان على عميلات البنوك في منطقة الرياض، تم استرجاع 337 استبيانًا مكتملة وصالحة للتحليل. حيث شكلت هذه الاستبيانات نسبة استجابة بلغت 67% من مجموع الاستبيانات الموزعة. وللتأكد من ثبات وصدق المعلومات المجموعة قبل إخضاعها للتحليل الإحصائي، فقد تم قياس مستوى الثبات أو التناسق الداخلي للعوامل المكونة للأبعاد الخمسة لقياس جودة الخدمة المصرفية. وكانت نتائج التناسق الداخلي باستخدام مقياس كرونباخ ألفا كالآتي:

1- *البعد الأول:* الجوانب الملموسة و يتكون من أربعة عوامل = 0.6597
2- *البعد الثاني:* الاعتمادية ويتكون من 7 عوامل = 0.7813
3- *البعد الثالث:* الاستجابة ويتكون من 5 عوامل = 0.9015
4- *البعد الرابع:* الأمان ويتكون من 3 عوامل = 0.8099
5- *البعد الخامس:* التعاطف ويتكون 4 عوامل = 0.8660

و يلاحظ من النتيجة أن مستوى التناسق الداخلي بين العناصر المكونة لكل بعد من هذه الأبعاد الخمسة يعتبر مقبولاً في مثل هذه الدراسة. لذا سيخصص الجزء التالي لتحليل النتائج إحصائيًا إبتداء بالخصائص الديموغرافية للعينة أولاً، و من ثم اختبار الفروض.

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

للتعرف على بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، اشتمل الاستبيان على عدد من الأسئلة سيتم استعراضها في هذا الجزء من الدراسة وذلك كما تظهر في كل من الجداول أرقام (2) و (3).

فقد أشارت النتائج في الجدول رقم (2) إلى أن الحالة الاجتماعية لمفردات العينة تظهر بتوزيع متقارب. حيث إن 32%من المشاركات في الدراسة متزوجات، بينما 35% غير متزوجات، و 33% متزوجات ولديهن أطفال.

أما من حيث العمر فيلاحظ أن 60% يقعن ضمن الفئة العمرية المتوسطة من 27 –40 سنة. كما يظهر الجدول أن 3% فقط من العينة يتجاوز عمرها 40 عامًا مما يشير إلى أن غالبية عميلات البنوك النسائية من الفئة الشابة التي لا يتجاوز عمرها 40 عامًا.

كما يشير الجدول رقم (2) إلى المؤهل الدراسي للعينة محل الدراسة. حيث إن اكبر فئة من العميلات يحملن المؤهل الجامعي بنسبة 64% من العينة. ثم تليهن حاملات المؤهل الثانوي واللاتي يمثلن نسبة 17% ، ثم حاملات المؤهل المتوسط بنسبة 12.5%. فيما نلاحظ أن أقل فئة من عميلات البنوك هي فئة من يحملن المؤهل الابتدائي بنسبة 1.5% مما يشير إلى أنه بانخفاض المؤهل التعليمي للمرأة في السعودية تنخفض احتمالية امتلاك حساب في البنك.

ويظهر من الجدول رقم (2) أيضًا أن 57% من العينة موظفات في القطاع العام، بينما 14% يعملن في القطاع الخاص، وهذه النتيجة تعكس الخصيصة التي يتميز بها القطاع النسائي العامل، حيث إن النسبة الأكبر من هذا القطاع تعمل في القطاع العام. أما الطالبات فيمثلن 20%، وربات البيوت يمثلن 7% فقط من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تعكس التوزيع الواقعي لدور المرأة الاقتصادي في المجتمع حيث إن النساء العاملات هن اللاتي يتوقع لهن أن يمتلكن حسابات في البنوك، خاصة في ظل سيادة خدمة الإيداع المباشر للراتب في الحساب، ففي هذه الدراسة نجد أن 71% من

المشاركات يمثلن نساء عاملات. ولا يعني ذلك إغفال فئة مهمة في المجتمع، هي فئة الطالبات التي تمثل 20% من العينة. مما يشير إلى التوجه الادخاري لدى هذه الفئة التي يتوقع أن تتمتع بخصائص واحتياجات يجب على المسوق المصرفي أن يشبعها.

كذلك هناك فئة أقلية تمثل 7% من العينة وهي فئة سيدات المنزل وهذه الفئة تمثل فرصة في السوق يمكن للبنوك النسائية أن تصمم خطة تسويقية تتلاءم واحتياجاتها.

وبإجراء تحليل الجداول المتقاطعة Cross-tabulation بين متغيري المهنة والمؤهل التعليمي، يلاحظ أن أكبر نسبة من السيدات العاملات يحملن المؤهل الجامعي بواقع 76%، بينما الطالبات الجامعيات يمثلن 31% وهذه النتيجة تعكس مرة أخرى الميول الادخارية لدى الطالبة الجامعية والتي تحصل على دخل ثابت يتمثل في المكافأة الشهرية.

كما يلاحظ من الجدول رقم (2) فإن 32% من العينة يتراوح دخلهن بين 1000-3000 ريال، و30% من العينة يتراوح دخلها بين 3001- 5000 ريال، بينما 15% يتراوح دخلها بين 5001-7000 ريال. أما بقية العينة التي يفوق دخلها 7000 ريال فإنها تتراوح بين نسبة 6-9% من العينة. وذلك يعني أن أكبر شريحة ممثلة في العينة هي الشريحة التي يتراوح دخلها بين (1000-3000 ريال).

أما خصائص التعامل مع البنك فإنها تظهر في الجدول رقم (3)، حيث يتضح من الجدول أن 30% من المشاركات في الدراسة لديهن حساب في شركة الراجحي بينما باقي المشاركات يتوزعن بنسب متقاربة بين البنوك الأخرى.

جدول رقم (2) لخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الحالة الاجتماعية	العمر	التعليم	المهنة	الدخل الشهري
متزوجة	%32 (107)				
غير متزوجة	%35 (117)				
متزوجة/أطفال	%33 (112)				
22-18		%11 (36)			
26-23		%25 (85)			
30-27		%30 (101)			

40-31		31% (101)			
أكبر من 40		3% (10)			
ابتدائي			1.5% (5)		
متوسط			12.5% (41)		
ثانوي			17% (56)		
جامعة			64% (216)		
دراسات عليا			4.5% (15)		
قطاع عام				57% (192)	
قطاع خاص				14% (48)	
طالبة				20% (68)	
سيدة منزل				7% (24)	
1000- 3000 ريال					32% (107)
3001- 5000 ريال					30% (101)
5001- 7000 ريال					15% (51)
7001- 9000 ريال					9% (31)
9001 – 11000 ريال					6% (20)
أكثر من 11000 ريال					8% (27)
الإجمالي*	**336**	**333**	**333**	**332**	**337**

* عدد المشاركات في الدراسة 337 امرأة، بينما الفرق بين عدد المشاركات وإجمالي الإجابات في الجدول يمثل الأسئلة التي لم تتم الإجابة عنها أو إجابات أخرى.

قد يعزى ارتفاع هذه النسبة إلى مبادرة بنك الراجحي في تقديم خدمات إسلامية للنساء وخاصة العاملات منهن، ويؤيد هذا الرأي أن 82% من عميلات الراجحي في عينة الدراسة موظفات بينما 78% منهن موظفات في القطاع العام. كما أن هذه النتيجة تأتي متناسقة مع النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجرتها "الاقتصادية" عن الخدمات في البنوك السعودية عام (1421هـ). حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن بنك الراجحي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90% من حيث تفضيل رجال الأعمال لفتح الحسابات الجارية، والمرتبة الثالثة من حيث القروض الاستثمارية. كما احتل بنك الراجحي في نفس الدراسة مرتبة متقدمة من حيث بيع وشراء الأسهم المحلية وذلك بنسبة 88% في درجة التفضيل.

جدول رقم (3) خصائص العينة في التعامل مع البنك

المتغير	نسبة العميلات*	مدة التعامل مع البنك	تغيير البنك
البنك الأهلي	16% (55)		
السعودي البريطاني	14% (46)		
مؤسسة الراجحي	30% (101)		
البنك العربي الوطني	14% (47)		
السعودي الأمريكي	13% (46)		
السعودي الفرنسي	12% (42)		
أقل من سنة		12% (41)	
1– أقل من 3 سنوات		32% (108)	
3 – أقل من 5 سنوات		36.4% (123)	
5 – أقل من 7 سنوات		9% (30)	
7 – أقل من 9 سنوات		0.6% (2)	
9 سنوات فأكثر		10% (33)	
نعم			25% (83)
لا			75% (254)
الإجمالي	100%		

* تم تقريب النسب إلى أقرب عدد صحيح.

كما يلاحظ أيضا أن معظم المشاركات في الدراسة لم يتجاوز تعاملهن مع البنك 5 سنوات وذلك بنسبة 80% من العينة. مما يشير إلى حداثة التوجه لدى النساء نحو الخدمة المصرفية. بينما أكثر من 19% من العينة تزيد مدة تعاملهن مع البنوك على 5 سنوات. بالإضافة إلى أن 25% من المشاركات في الدراسة سبق لهن تغيير البنك الذي يتعاملن معه سابقًا. وهذا يلفت نظر البنوك إلى عدم صعوبة التحويل بين البنوك بالنسبة للمرأة لأي سبب، خاصة في ظل تنافس البنوك المتاحة على تقديم أفضل الخدمات للمرأة.

ثانيًا: أسلوب التحليل:

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على أحد أساليب التحليل المتقدمة للمتغيرات المتعددة و المتوافرة في حزمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS. حيث إنه على ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وعددها وأسلوب قياسها فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحليل نوع العلاقة وقوتها بين المتغير التابع المتمثل في الجودة الكلية

للخدمة المصرفية والمتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الجودة وهي الملموسية، والاستجابة، والاعتمادية، والأمان، والتعاطف، حيث إن قدرة هذا الأسلوب على فحص تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تعتبر من أهم الخصائص التي تؤكد ملاءمته لهذه الدراسة (Hair et al., 1995).

أما من حيث أساليب القياس فإن من أكثر المقاييس Scales ملاءمة لقياس الظواهر والمتغيرات السلوكية هو مقياس ليكرت (القحطاني وآخرون، 2000). ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى سهولة تعميمه واستخدامه وثراء المعلومات التي يمكن تحقيقها من تطبيقه. حيث يمكن من خلال استخدام هذا المقياس تغطية جميع أبعاد المفهوم المراد قياسه، كما يمكن من خلاله التمييز بين هذه الأبعاد بالإضافة إلى معرفة القيمة الكلية للمفهوم. لذا فقد تمت الاستعانة بمقياس ليكرت لقياس المتغيرات في هذه الدراسة. إن من خصائص مقياس ليكرت الفئوي Interval Scale أنه يقيس قيم المتغيرات على أنها Interval كما أنه يحدد مقدار الفرق بين الفئات على أنه متساوٍ ومعلوم مسبقًا مما يجعل من قيم هذه المتغيرات باستخدام هذا المقياس Near Metric Data ومما يجعلها قابلة أيضًا للتحليل باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Hair et al., 1995). أيضًا من خصائص مقياس ليكرت أنه يمكن استخدام جميع الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل بياناته (القحطاني وآخرون، 2000). ومما يؤكد ذلك الاستخدام الواسع لمقياس ليكرت في مجال الدراسات الإدارية بشكل عام ولفحص جودة الخدمات على وجه الخصوص وهي الدراسات التي تم فيها التحليل باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، مثل: (المبيريك، 1998؛ الشميمري، 2001 AB؛ إدريس، 1998). كما يدعم هذه الملاءمة ما يتمتع به تحليل الإنحدار المتعدد من مرونة تتيح إمكانية تطبيقه على جميع أنواع المتغيرات Metric و Non-metric variables (Hair et al., 1995, Tabachnick & Fidell, 1996).

كما تجدر الإشارة إلى أنه رغم أن استخدام تحليل الانحدار Regression Analysis يتطلب عددًا من الشروط التي يجب تحققها في البيانات المستخدمة في التحليل، إلا أنه ليس من الموضوعية أن تتحقق هذه الشروط كاملة في البيانات الخاصة بدراسة الظواهر

الاجتماعية بشكل عام والأساليب الإدارية على وجه الخصوص. لذا فإن الانحراف البسيط عن هذه الشروط يعتبر مقبولاً عند استخدام تحليل الانحدار؛ لما يتمتع به هذا الأسلوب الإحصائي من مرونة عالية بينما يعطيه قدرة على تقييم نتائج ثابتة خاصة إذا كانت هذه الانحرافات يتم الإفصاح عنها وأخذها في الاعتبار عند التحليل (Dometrius, 1992). وهذا يؤكد مرة أخرى ملاءمة أسلوب التحليل للدراسة الحالية التي تتضمن قياس ظاهرة ومتغيرات اجتماعية لا يمكن قياسها بموضوعية مطلقة.

كما أن من أهم الإجراءات التي تسبق استخدام تحليل الانحدار فحص الارتباط المتعدد Multi collinearity بين المتغيرات المستقلة. فهذا الارتباط المتعدد يشير إلى وجود ترابط بين ثلاثة أو أكثر من المتغيرات المستقلة، حيث إن وجود مثل هذا الترابط يكون له أثر سلبي في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (Hair et al., 1995). ولا يتحقق فحص الترابط المتعدد فقط من خلال فحص مصفوفة الارتباط Correlation Matrix (أي علاقة الترابط بين كل زوج من المتغيرات) بل هناك أسلوب إحصائي أكثر دقة في برنامج SPSS لفحص الارتباط المتعدد Multi Collinearity وهو Tolerance value و مقلوبه Vriance Inflation Factor. حيث إن كليهما يشير إلى أي مدى يتم تفسير المتغير المستقل بواسطة متغير مستقل آخر (Hair et al., 1995).

كما يمثل Tolerance Value جزءًا من المتغير المستقل لا يمكن تفسيره بواسطة متغير آخر. لذا فإنه كلما صغرت قيمة هذا المقياس وكبرت قيمة VIF فإن ذلك يشير إلى وجود مشكلة الترابط المتعدد. والقيمة المقبولة والمتعارف عليها هي Tolerance 0.10 والتي تعني قيمة VIF فوق 10.

وكما يشير الجدول رقم (4) فإن قيمة VIF لا تتجاوز 10 وقيمة Tolerance لجميع المتغيرات المستقلة تشير إلى أن الترابط المتعدد في هذه الدراسة لا يفسر أكثر من 10% من التغير في أي من المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (4) Tolerance and Vraible Inflation (VIF)
للمتغيرات المستقلة في الدراسة

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.084	0.922	الملموسية
1.615	0.619	الاعتمادية
1.625	0.615	الاستجابة
1.695	0.590	الأمان
2.088	0.479	التعاطف

يتضح من هذا التحليل أن الدراسة لا تعاني من مشكلة الارتباط المتعدد Multicolleniarity ولكن ذلك لا يعني أن البيانات كاملة والموضوعية فيها مطلقة، بل إن هذه النتائج تشير فقط إلى أن مستوى الترابط المتعدد لا يصل إلى المستوى الذي يؤثر سلبًا على نتائج الدراسة. وهذه النتيجة طبيعية في مثل هذه الدراسات وذلك لأن المتغيرات في البحوث الاجتماعية تتميز بطبيعتها بأنها متداخلة ومترابطة ولا يمكن فصلها فصلاً تامًا (Tabachnick & Fidell, 1996).

ثالثًا: اختبار فروض البحث:

قبل الإشارة إلى نتائج التحليل باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد فإنه من المهم الإشارة إلى سؤال المشاركات عن تقييمهن للجودة الكلية للخدمات المصرفية. حيث تظهر في الجدول رقم (5) الإجابة عن سؤال المشاركات عن رأيهن الحالي في الجودة الكلية للخدمة التي يتلقينها من البنك الذي يتعاملن معه وقت الإجابة عن الاستبيان. فقد أجابت 17% من العينة بأنها ممتازة، في حين يرى 80% منها أنها جيدة جدًا. ونسبة ضئيلة جدًا من العينة تعتبر الجودة الكلية للخدمة المصرفية إما جيدة أو مقبولة وذلك بنسبة 2%، و1% على التوالي. بينما لا تعتقد المشاركات أن الخدمة متدنية على الإطلاق. وبشكل عام فإن هذه النتيجة تشير إلى الانطباع الإيجابي من قبل العميلات عن الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية في المملكة. حيث إن المتوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ

(1.88) ووفقا لمقياس (Likert) الذي يتراوح بين (1 = ممتازة إلى 5 = متدنية) فإن الجودة الكلية تقع بين ممتازة وجيدة جدًا.

جدول رقم (5) تقييم الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية

التقييم	التكرار	النسبة
ممتازة	56	17
جيدة جدا	270	80
جيدة	8	2
مقبولة	3	1
متدنية	–	–
المجموع	**337**	**100**

يفترض البحث بناء على نموذج SERVPERF لقياس جودة الخدمة المصرفية النسائية أن تتحدد جودة الخدمة الكلية للخدمة المصرفية النسائية بخمسة أبعاد هي: الملموسية، والاستجابة، والاعتمادية، والأمان، والتعاطف. وتتناسب هذه الأبعاد تناسبًا طرديًا مع الجودة الكلية للخدمة. وقد استخدم تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الأبعاد المستقلة الخمسة على العامل المتغير. كما تم اختبار عامل (Beta) وهو Standardized Regression Coefficient لمعرفة التغير المتوقع في العامل التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل. وتم استخدام (R^2) و(Adjusted R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع. حيث إن (R^2) هو مقياس نسبة التغير في المتغير التابع حول متوسطة بسبب التغير في المتغير المستقل. أما (Adjusted R^2) فإنها تأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة والمشمولة في معادلة الانحدار.

ونظرًا لطبيعة الدراسة الاستكشافية فقد تم اختيار مستوى أهمية Significance Level يصل إلى 0.10 لقبول أو رفض فروض الدراسة، حيث إن اختيار هذا المستوى من الأهمية يعود بالدرجة الأولى إلى أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها، وفي مثل هذه الدراسات عادة يتم اختيار مستوى أهمية مرتفعًا قليلاً مما يساعد في قبول عدد أكبر

من المتغيرات المهمة التي يمكن أن تكون محلاً لدراسة أعمق وأشمل لاحقًا. كما أن استخدام هذا المستوى من الأهمية يأتي متناسقا مع العديد من الدراسات المشابهة للظروف والبيئة (المبيريك، 1998؛ الشميمري، 1998).

وكما يظهر في الجدول رقم (6) فإن نتائج اختبار الانحدار تشير إلى محدودية القدرة التفسيرية للتغير في الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية من خلال التغير في الأبعاد الخمسة للجودة، وهذه القدرة التفسيرية قد بلغت (0.138). وهذا المستوى من القدرة التفسيرية يعتبر مقبولاً إلى حدٍ ما وذلك لحداثة البيئة التي طبق فيها المقياس، حيث إن مقياس SERVPERF يطبق لأول مرة في بيئة الخدمة المصرفية النسائية في المملكة.

ويلاحظ من الجدول رقم (6) أن من بين الأبعاد الخمسة المكونة للجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية وجد أن أربعة منها ذات دلالة إحصائية معنوية وتتفق مع فروض البحث. فالبعد الخاص بالجوانب المادية الملموسة يظهرها طردية كما في الفرض الأول. ويتبين من نتيجة الانحدار الخطي أن معامل (Beta) بلغ (0.141) وهو أمر ذو دلالة إحصائية معنوية ($P<0.05$). وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الجودة الكلية والعوامل المادية الملموسة التي تتمثل في التقنية الحديثة وتنظيم مبنى الاستقبال والمظهر اللائق للموظفات.

جدول رقم (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد للأبعاد الخمسة

العوامل المستقلة	Beta	T	Sig
الجوانب المادية الملموسة	0.141	2.727	0.007
الاعتمادية	0.113	1.746	0.082
الاستجابة	0.115	1.795	0.074
الأمان	0.006	0.088	0.930
التعاطف	0.153	2.256	0.025

Mean square = 2,432 F = 13,194 sig = .000 R^2 = .138 Adjusted R^2 = .127

أما البعد الخاص بمستوى الاعتمادية فإن علاقته بالجودة الكلية طردية وقد بلغ معامل (Beta) (0.113) مع مستوى ذي دلالة إحصائية ($P<0.1$). وذلك يعني أنه كلما

قدم البنك كشوفاً دقيقة وواضحة، وكانت مهارة الموظفات عالية في تقديم الخدمة وتناسب ساعات الدوام مع حاجات العميلات، وزادت ثقة العميلة في البنك – فإن هذه العوامل مجتمعة تساهم في زيادة الجودة الكلية للخدمة المصرفية. وبذلك فإن هذه النتيجة تؤكد قبول الفرض الثاني المقترح في هذا البحث.

ويوضح جدول رقم (6) أيضا قبول الفرض الثالث الخاص ببعد الاستجابة. حيث بلغ معامل (Beta) (0.115) مع مستوى دلالة إحصائية (P<0.1). وذلك يعني أنه كلما كانت هناك مبادرة من موظفات البنك في تلبية الخدمة والاستجابة لاستفسارات العميلة بسرعة مع حسن الاستقبال وتقديم المعلومات الكافية للعميلة، انعكس ذلك إيجابًا على مستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

أما البعد الخاص بالتعاطف فقد اتضحت علاقته الطردية من خلال النتائج الظاهرة في جدول رقم (6). حيث بلغ معامل (Beta) (0.153) مع مستوى دلالة إحصائية (P <0.025). وهذه النتيجة تعكس أهمية الحرص على العميل و إبداء التعاون معه وإشعاره بأهميته، وفي ذلك تأكيد على دور وأهمية التعاطف مع العميلات في دعم الجودة الكلية للخدمة المصرفية. وبذلك تتحقق الشروط اللازمة لقبول الفرض الخامس.

أما البعد الخاص بالأمان فلم تظهر النتائج دعما له حيث بلغ معامل (Beta) (0.006) مع مستوى معنوية (0.930) مما لا يحقق شرط القبول، وبالتالي رفض الفرض الرابع المقترح في هذا البحث.

ولمزيد من التحليل لمعرفة رأي العينة حول مستوى جودة بعض العناصر المكونة للجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية، فقد تم عرض العوامل الثلاثة والعشرين المكونة للمقياس على أساس حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، ثم تم ترتيبها حسب معامل الاختلاف باعتباره مقياساً أدق في ترتيب العوامل ذات الطبيعة المختلفة، وأخذه في الاعتبار لتأثير انحراف القيم عن المتوسط. ويظهر الجدول رقم (7) ترتيب العوامل المتضمنة في البحث.

وفقًا للمتوسط الحسابي يلاحظ تقارب النتائج وتراوحها بين (2.362) و (1.65). إلا أن معظم نتائج المتوسط كما تظهر في الجدول رقم (7) لا تزيد قيمتها على 2 مما يعكس انطباع العميلات على معايير الجودة في البنوك حيث تنحصر هذه النتيجة وفقًا لمقياس (Likert) بين موافق بشدة وموافق. مما يدل على الانطباع الإيجابي الكبير لدى العميلات عن مستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية والمقدمة لهن.

وبالنظر إلى ترتيب العوامل وفقًا لمعامل الاختلاف نجد أن أفضل مجموعة تأتي في رأس الجدول وتمثل أقل العوامل في قيمة معامل الاختلاف وبالتالي فإنها تمثل أفضل العوامل جودة. فمن بين أفضل خمسة عوامل يظهر العامل "يستخدم البنك التقنيات الآلية"، فهذا العامل يتعلق ببعد الملموسية ويعكس انطباع العميلات الإيجابي الكبير عن توفير البنوك لأفضل وأحدث التقنيات اللازمة لتيسير وتسهيل الخدمة.

أما العامل الثاني فكان "أشعر بالأمان في التعامل مع البنك" والعامل الثالث وهو "يمتاز البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائه" والعامل الخامس وهو "يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية تامة". وهذه العوامل الثلاثة تتعلق ببعد الأمان وتعكس أهمية الشعور بالأمان والاطمئنان في تعزيز ثقة العميل بالبنك ومن ثم تعزيز الانطباع الإيجابي تجاه جودة الخدمة البنكية. وذلك يؤكد على أهمية إحساس العميلات بالأمان في التعامل والحصول على الخدمة البنكية، وذلك لما تتميز به هذه الخدمة من الخصوصية مما يعكس رغبة العميلات بشكل عام فتتحقق الخصوصية والسرية في التعامل.

جدول رقم (7) نتائج عبارات مقياس جودة الخدمة

العبـــــــــــارة	المتوسط 1	الانحراف المعياري 2	معامل الاختلاف 1÷2	الترتيب
يستخدم البنك أحدث التقنيات الآلية	1،66	0،621	0،3741	1
أشعر بالأمان في التعامل مع البنك	1،656	0،699	0،4221	2
يمتاز البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائه	1،733	0،732	0،4224	3
يعتبر البنك خدمة العميل من أهم أولوياته	1،840	0،786	0،4272	4
يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية تامة	1،493	0،655	0،4387	5
أشعر أن الموظفات يفهمن طلبي بسهولة	1،795	0،796	0،4435	6
ألاحظ المهارة في أداء الموظفات وقدرتهن على توظيف المعرفة لخدمة العميلة	2،000	0،896	0،4480	7
تقوم الموظفات على تكييف الخدمة لتلبية حاجاتي ورغباتي	2،021	0،916	0،532	8
يوفر البنك خدمة الاستفسار عن العمليات من خلال الهاتف	1،697	0،796	0،4691	9
التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	1،65	0،776	0،4703	10
يقدم لي البنك جميع المعلومات المتعلقة بأية خدمات أو استثمارات مستجدة	2،107	0،996	0،4727	11
مظهر الموظفات لائق ومرتب	1،8	0،858	0،4767	12
أشعر بحسن استقبال العميلة في البنك	1،858	0،925	0،4978	13
أثق دائمًا بعمليات البنك	1،91	0،952	0،4984	14
يمكنني الاعتماد على موظفات البنك	1،79	0،893	0،4989	15
أثق في التعامل مع موظفات البنك	1،727	0،864	0،5003	16
يولي البنك رعاية خاصة فردية بي كعميلة	2،202	1،118	5077،0	17
تستجيب الموظفات على استفساراتي فورًا	1،804	0،938	0،520	18
تقوم الموظفات بتلبية خدماتي بسرعة	1،91	1،093	0،5384	19
يقدم لي البنك كشوف حسابات واضحة ودقيقة	1،798	1،003	0،5578	20
مبنى البنك جذاب بالنسبة لطالب الخدمة	1،97	1،144	0،5807	21
أرى أن فترات الدوام في البنك مناسبة لي	2،362	1،547	0،6550	22
تمتاز موظفات البنك بسمعة حسنة في خدمة عميلاته	1،088	0،906	0،8322	23

أما العامل الرابع فهو "يعتبر البنك خدمة العميل من أهم أولوياته" فإنه يتعلق ببعد التعاطف. وهو يعكس انطباع العينة حول المدى الذي يوليه البنك لخدمة العميلة، حيث تعتقد هذه العينة أن العميلة من أولويات البنك إلى حد كبير.

الخاتمة والتوصيات:

هدف هذا البحث إلى معرفة آراء وتوجهات العميلات نحو جودة الخدمة المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام مقياس SERVPERF بأبعاده الخمسة. كما هدف هذا البحث إلى قياس الجودة الكلية لهذه الخدمة.

وقد أشارت نتائج البحث إلى الانطباع الإيجابي عن الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية في المملكة كما عبرت عنه المشاركات في الدراسة، وقد عكس ذلك 97% من العينة. أما من حيث علاقة الأبعاد الخمسة والمكونة لمقياس جودة الخدمة المصرفية مع الجودة الكلية للخدمة المصرفية فقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين أربعة من أبعاد هذا المقياس بمستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية تتمثل في الملموسية والاستجابة والاعتمادية والتعاطف. وأخفق المقياس في إظهار علاقة ذات دلالة إحصائية للأمان على الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكن اقتراح عدد من التوصيات كالتالي:

1- أهمية الاستعانة بمقياس موثوق به للأداء يساعد في تحديد أبعاد الجودة ويسهل تقويمها. ويمكن الاستعانة بمقياس SERVPERF لإجراء مثل هذه الدراسات وذلك في ظل ظروف أعم وأشمل.

2- ضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجهات التسويقية الحديثة في التعامل مع العميلات، مما يستدعي أخذ وجهة نظر العميلات في الاعتبار لتطوير الخدمة المصرفية النسائية.

3- تكثيف الدراسات التي تعنى بمعرفة خصائص وتوجهات المجتمع النسائي في المملكة وخاصة الفئات اللاتي يظهر لديهن توجه إدخاري. حيث إن الاهتمام بهذا الجانب كفيل بالمساعدة في تصميم برامج مصرفية ملائمة لكل فئة في المجتمع النسائي.

4- أهمية التفات البنوك واهتمامها بالجوانب الملموسة للبنك؛ فالمباني الحديثة والمكان المنظم المريح له أثر كبير في نظر العميلات عند تقويم جودة الخدمة. بالإضافة إلى الاهتمام بمظهر العاملات في البنك.

5- ضرورة اهتمام البنك بالاستجابة السريعة، وتلبية طلبات العميلات بسرعة كعوامل تؤثر على جودة الخدمة.

6- تفصيل الخدمة حسب نوعية العملاء، حيث تتشكل الخصائص الديموغرافية للعميلات بشكل واضح يمكن من خلاله استهداف وتجزئة السوق وتوجيه الأنشطة التسويقية المناسبة لكل فئة.

7- تنمية المهارات السلوكية ومهارات التعامل مع العميلات لدى موظفات البنوك، وذلك من أجل تحقيق التفهم السريع والتقدير الصحيح لاحتياجات العميلات.

8- نظرًا لحداثة عملية قياس جودة الخدمة المصرفية النسائية وأهمية استمرار الدراسات التطبيقية فإن نتائج الدراسة الحالية أظهرت مجالات اهتمام أخرى تستحق الدراسة من جانب المهتمين والباحثين يمكن إيجازها في التالي:

- أهمية تطبيق مقياس جودة الخدمة على منظمات خدمية أخرى سواء عامة أو خاصة، وذلك للتحقق من درجة ثبات المقياس ومصداقيته وواقعية تطبيقه.
- ربما يكون من المفيد امتداد الدراسة الحالية لتشمل قياس مستوى رضا العميلات عن الخدمات المصرفية.
- نظرًا لما يمثله التعامل الشخصي في قطاع الخدمات من أهمية خاصة وما يترتب على ذلك من أهمية تأهيله بأحدث المفاهيم الإدارية اللازمة للنجاح فإنه يمكن إجراء دراسة عن مستوى التوجه نحو العميلة لدى موظفات البنوك.
- يمكن إجراء دراسة مقارنة باستخدام نفس المقياس بين العميلات من النساء والعملاء من الرجال وذلك للتعرف على أهم الفروق والسمات بين الجنسين وهي الفروق والسمات التي يمكن من خلالها تقديم خدمات أكثر ملاءمة لكل منهما.
- كذلك يمكن تكرار تطبيق مقياس SERVPERF في دراسة أخرى لجودة الخدمات المصرفية في مناطق أخرى من المملكة، وذلك لتجاوز ما قد يؤخذ على الدراسة الحالية من احتمال تحيز العينة، وانحصارها في مدينة الرياض.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

1- "البنوك والخدمات النسائية"، *جريدة الرياض*: 11926، 23 ذو القعدة 1421هـ، 5-10.

2- "دراسة ميدانية لـ "الاقتصادية" عن خدمات البنوك"، *جريدة الاقتصادية*: 2437، 4 ربيع الأول 1421هـ، 1، 7-16.

3- أبو زيد، الدسوقي حامد."مدى تطبيق المبدأ التسويقي الحديث بواسطة البنوك التجارية السعودية". *الإدارة العامة*. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1986. 4،5 ص 135 – 151.

4- إدريس، ثابت عبد الرحمن. "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 1،4، نوفمبر 1996، 9-41.

5- حافظ، طلعت زكي. "دعوة لتحديث و تطوير التقنية البنكية في المصارف السعودية"، *الاقتصاديـــة*، ع 1437، يونيو 2000، ص 15-16.

6- الجفري، ياسين. "قراءة تحليلية لدور البنك الاجتماعي والتنمية الاقتصادية"، *الاقتصاديـــة*، يونيو 2000، ع 2437، ص11.

7- الرئاسة العامة لتعليم البنات، *إحصائيات 1420هـ*.

8- الشميمري، أحمد عبد الرحمن (2001 A). "التسويق المباشر في البنوك التجارية السعودية". *مجلة البحوث التجارية*، جامعة الزقازيق (مصر).

9- الشميمري، أحمد عبد الرحمن. (2001 B). "جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية". *الإدارة العامة*. ج 41، ع 2 ص 265 – 302.

10- شيخ، نادية. "المصارف النسائية السعودية"، *مجلـــة لهـــا*، 94، يوليو2002، 46-48.

11- الغرفة التجارية الصناعية في الرياض. *دراسة عن توظيف المرأة في القطاع الخاص*"، 1418 هـ.

12- القحطاني، سالم، وآخرون. *منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS*، الرياض: جامعة الملك سعود ، [د.ت].

13- مؤسسة النقد العربي السعودي."*التقرير السنوي*". الرياض: المؤسسة، 2001.

14- المبيريك، وفاء ناصر. *التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية*، رسالة دكتوراه، جامعة نوتنجهام: بريطانيا، 1998.

15- المرعبة، عبد الله سعود. *تسويق الخدمات في البنوك التجارية*". الرياض: معهد الإدارة العامة، 1987.

16- المطري، السيد خالد: *سكان المملكة العربية السعودية*، جدة: الدار السعودية للنشر والتوزيع، 1998.

17- وزارة التخطيط، *إحصائيات 1421هـ*.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Angur, Maghukar; Nataraajan, R and Jahera, J. (1999). "Service quality in the Banking industry". ***International Journal of Banking Marketing***, 13-3.
- Brown , S.W. and Swartz, T.A. (1989). A gap analysis of professional Service Quality. ***Journal of Marketing***, 53 (April): 92-98.
- Cronin ,J. and Taylor,S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based on perceptions- minus- expectations measurement of service quality, ***Journal of Marketing***: 58, 125-131.
- Cronin, J. and Taylor, S. (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extension", ***Journal of Marketing***, 56 (July): 5-68.
- Dometrius, N. (1992), ***Social Statistics using SPSS***. New York: HarperCollins.
- Ferguson, J., Higgins, L. and Philips, G. (1993), How to evaluate and upgrade Technical Service. ***Industrial Marketing Management***, 22: 187- 193.
- Gabbie, O. and O,neill,M. (1997). SERVQUAL and the Northern Ireland hotel sector: a comparative analysis, ***Managing Service Quality***, 7:43-50.
- Ghobadin,A. Speller,S. and Jones,M. (1994), Service quality: concepts and models, ***International Journal of Quality and Reliability***, Vol.11, N0.9:9-11
- Hair, J. Anderson, R. Tatham, R. Black, W. (1995), ***Multivariate Data Analysis with readings***. 4[TH] ed., Prentice Hall international.
- Ingram, H and Daskalakis, G. (1999). Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete. ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***. 1-11.
- Ingram,H. and Daskalakis,G. (1999). Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete, ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, 1-11.
- Mehta,S. and Durvasula,S. (1998). Relationships between SERVQUAL dimentions and organizational performance in the case of business-to-business service. ***Journal of Business and Industrial Marketing***, 1-13.
- Nel, D. and Pitt, L. 1993. Service Quality in a retail Environment: Closing the Gaps. ***Journal of General Management***, 18 (3): 37-56.
- Parasuraman, A. Berry, L. and Zeithmal, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. ***Journal of Retailing*** 67 : 420-450.
- Parasuraman, A., Ziethamal, V.A. and Berry, L.L. (1990) Guidelines for conducting service quality research. ***Journal of Marketing Research***, (December): 34-44.
- Parasuraman,A. Berry,L. and Zeithmal,V. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, ***Journal of Marketing***, 49(Fall): 41-50.
- Parasuraman,A. Berry,L. and Zeithmal,V. (1988), SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, ***Journal of Rleiability***, 64: 12-40.
- Tabachnick, B and Fidell, L. (1996). ***Using Multivariate Statistics***. 3[rd] ed. USA: Harper Collins College Publisher.
- Ziethaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1988). Communication and control processes in the Delivery of Service Quality. ***Journal of Marketing***, 52 (2): 35- 48.

Study of the Factors Affecting the Quality of Female Banking Services in Saudi Arabia

Wafaa N. Al-Mberek
Assistant Professor
Business Administration Dept.
Faculty of Economics & Administration
King Saud University – Al-qussaim
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aims at exploring the factors affecting the quality of female banking services in Saudi Arabia. SERVPERF scale of (Cronin and Taylor, 1992) was applied in this study. 500 questionnaires were distributed in Riyadh city, and the response rate was 67 %.

The results indicated that 97 % of the respondents have a positive impression on the total quality of the banking service. Four out of the scale five factors have a positive relationship with the total quality of the service.

These factors are Tangibility, responsiveness, reliability, and sympathy. In contrast, safety has no effect on the total quality of the female banking services.

ملخصات الرسائل الجامعية

جائزة الشارقة
أفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية
في الوطن العربي
2003

برعاية ودعم كريم من سمو الشيخ الدكتور/ سلطـان القاسمـي عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة، تم في الخامس والعشرين من مايو 2004 تكريم الفائزين بـ "جائزة الشارقة لأفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية في الوطن العربي" عن عام 2003. وقد فاز بالجائزة مناصفة اثنان من الباحثين العرب، هما:

الدكتورة جيهان عبد المنعم إبراهيم، المدرس بكلية التجارة، جامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية، وذلك عن أطروحة الدكتوراه التي أعدتها بعنوان:

نموذج مقترح لهيكل العلاقة بين المشتري والمورد في السوق الصناعية

الدكتور يحيي سليم فرحان ملحم، الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد بجامعة اليرموك – الأردن، وذلك عن أطروحة الدكتوراه التي أعدها بعنوان:

العلاقة بين الموظفين والعملاء ودور تمكين موظف الخدمات في البنوك الأردنية

وفي احتفال خاص بجامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، قام الأستاذ الدكتور محمد بن إبراهيم التويجري، مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، ورئيس المجلس الأعلى للجائزة؛ وسمو الشيخ سلطان بن محمد بن سلطان القاسمي، ولي عهد ونائب حاكم الشارقة بتسليم الجائزة للفائزين.

ترجع أهمية الجائزة إلى الدور الذي تلعبه كليات الإدارة العربية في بناء الثقافة الإدارية فكرًا وممارسة، وفي رفد السوق العربي بالكوادر العربية الشابة المؤهلة جيدًا لسوق العمل ولتولي قيادة العالم العربي في المستقبل. هذا وقد تقدم للجائزة هذا العام 15 باحث عربي من 8 جامعات عربية من الأردن، والإمارات، وتونس، والعراق، وفلسطين، ومصر، ولبنان، واليمن. وتتكون الجائزة من شهادة تقدير، وميدالية تذكارية، ومكافأة نقدية قدرها 10,000 دولار أمريكي (تم منحها مناصفة بين الفائزين لعام 2003).

ويسر "المجلة العربية للإدارة" أن تقدم في هذا العدد عرضاً لرسالة الدكتوراه التي أعدتها الدكتورة جيهان عبد المنعم إبراهيم المدرسة بكلية التجارة بجامعة عين شمس، على أن نقدم عرضاً لرسالة الدكتور يحيى سليم فرحان من الأردن في العدد القادم من المجلة إن شاء الله.

نموذج مقترح لهيكل العلاقة
بين المشتري والمورد في السوق الصناعية

الدكتورة / جيهان عبد المنعم إبراهيم
مدرس بكلية التجارة – جامعة عين شمس
جمهورية مصر العربية

إن مفهوم التسويق بالعلاقات هو مفهوم تم تقديمه خلال الثمانينيات، وانتشر استخدامه في البداية في مجالي التسويق الصناعي وتسويق الخدمات. وفى فترة التسعينيات استحوذ التسويق بالعلاقات على اهتمام متزايد من جانب الباحثين ويرجع ذلك إلى:

1- أن للتسويق تأثير على قطاعات عديدة تشمل أسواق المستهلكين والعاملين وأسواق التوريد والأسواق الداخلية والأسواق ذات التأثير مثل الأسواق المالية والحكومية.

2- أن طبيعة العلاقات مع العملاء في حالة تغيير وبالتالي فإن هناك تحولاً من التركيز على الصفقة Transaction إلى التركيز على العلاقة.

يشير Christopher وزملاؤه (1993) إلى أنه في الماضي قامت بعض الشركات بالتركيز على العلاقة في أنشطتها التسويقية إلا أن ذلك لم يأخذ طابع الفلسفة العامة على نطاق الشركات العاملة في قطاعات الصناعة والخدمات، وتاريخيًا، فإن معظم نظريات التسويق تبلورت من دراسة أسواق المستهلكين. ولكن دراسة الأسواق الصناعية تستدعى الاستعانة بمفاهيم جديدة، فالشركات الصناعية لا تتعامل مع المزيج التسويقي بنفس مفهوم تسويق السلع الاستهلاكية ولكنها تهتم بالوصول إلى أهدافها من خلال العلاقات مع العملاء والموزعين والموردين والمؤسسات العامة والأفراد... إلخ.

ويرى (Webster,1991) أن التسويق بالعلاقات هو الشكل الأكثر شيوعاً لموقف الشراء في الأسواق الصناعية، وأن مواقف البيع والشراء الصناعي يمكن تمييزها على طول متصل يتراوح بين المعاملات البسيطة والتحالفات الاستراتيجية وتقع في الوسط مجموعة عريضة من العلاقات. وتلك العلاقات يمكن أن تتفاوت بدرجة كبيرة من حيث

طابعها وتعقدها واستمراريتها، ولكن بوجه عام فإن العلاقات بين المشترين والبائعين هي السمة المميزة للتسويق الصناعي.

وتشير دراسة (Kalwani & Narayandas, 1995) استنادًا إلى العديد من الدراسات إلى أنه في عام 1983 تنبأت مجلة Purchasing أنه في خلال الخمسة أو العشرة أعوام القادمة فإن كل منتج سوف يتجه إلى علاقات حميمة مع مورديه المختارين وسوف يشترى منهم على أساس عقود طويلة المدى. وقد ظهر بوضوح في أواخر العقد الماضي أن الشركات الصناعية في محاولتها لكي تصبح في وضع تنافسي أفضل تتحول فيه من التعامل مع عدة موردين متنافسين إلى التعامل مع عدد محدود من الموردين المختارين وقد وجد أن شركات مثل زيروكس وموتورولا وجنرال الكتريك وفورد قد ركزت على قلة من الموردين لتحقيق موقف تنافسي قوي.

لقد بدأت الشركات الموردة مؤخرا في التركيز على الاحتفاظ بعلاقات طويلة المدى مع العملاء المنتجين، ذلك أن العلاقات طويلة المدى مع العملاء توفر ميزة تنافسية (Day, 1994) وبالإضافة لذلك فإن الاحتفاظ بالعملاء أكثر ربحية من الحصول على عملاء جدد (Kalwani & Narayandas, 1995) وهناك سبب آخر دفع الشركات الموردة إلى البدء في إجراء أو محاولة واعية لتعظيم العلاقات الحالية بالعملاء وهو أن المنافسة الشديدة جعلت الحصول على عملاء جدد أصعب وأن العملاء الحاليين يجب أن ينظر لهم على أنهم أصول استراتيجية يجب حمايتها، وأن بذل الجهود لإقامة وتحسين العلاقات بالعملاء ما هي إلا وسيلة واحدة بالنسبة للمنشآت لحماية أصولها الاستراتيجية.

وأن إحدى الجزئيات أو المجالات الجوهرية لسلوك التبادل في نظام التسويق تتمثل في تبادل المنتجات في الأعمال بين الموردين والمنتجين في الأسواق الصناعية. هذا المجال للتبادل قد حصل على القليل من الاهتمام في الماضي وأن البحوث النظرية والتجريبية في التسويق قد ركزت بشكل أساسي على السلع النهائية وليس على السلع التي تستخدم في إنتاج هذه السلع بشكلها النهائي. ويشير الاتجاه الحديث في التسويق بالأهمية

المتنامية لإقامة وإدارة علاقات طويلة المدى مع الموردين، وتشير دراسة (Anderson & Naurus, 1990) إلى أن المنشآت آخذة في إقامة شراكات مع الموردين والدخول في تحالفات إمدادية وتقليل عدد البائعين، وتعكس كل واحدة من هذه الإجراءات تحولاً من تبادل الأعمال المبني على المعاملات الفردية نحو علاقات مستمرة ومتواصلة بين المشترى – المورد.

وبالنظر لنمو العلاقات طويلة المدى بين المشترى – المورد، يجب على المنشآت أن تقرر أفضل الطرق والأساليب لإدارة الموردين والعملاء. وقد ركزت هذه الدراسة على تقديم نموذج مقترح لدراسة العلاقة بين المشترى والمورد في السوق الصناعية المصرية بالتطبيق على صناعة السيارات في مصر، حيث تعتبر صناعة السيارات من الصناعات الهندسية المتقدمة سريعة التطور وهي بطبيعتها صناعة محورية تدور حولها مجموعة من الصناعات المغذية، وفى ظل تطبيق اتفاقية الجات وما يشهده الاقتصاد العالمي من التكتلات الإقليمية والاتفاقيات التجارية، تحول فيه العالم ببلدانه المختلفة إلى سوق واحد كبير، تتنافس فيه المنتجات المصنعة في بلدان مختلفة، لا يحميها إلا قدراتها على المنافسة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية وخلق ميزة تنافسية للصناعة تمكنها من الصمود أمام المنافسة العالمية على المدى الطويل. ولقد أدركت الشركات أن هناك مزايا تنافسية تنجم عن إقامة علاقات تعاونية مع مورديها (Day, 1994).

ولقد اعتمدت الدراسة على العديد من الدراسات السابقة منها مراجع التسويق الصناعي (المشترى– المورد)، قنوات التسويق (المنتج – الموزع)، نموذج تفاعل المجموعة Industrial Marketing and Purchasing, IMP، نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد A–R ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التعاقد العلاقي، وإطار الاقتصاد السياسي، ونظرية الاعتماد على الموارد، ونماذج السلوك الشرائي للمنظمات، وأبحاث المشترى – البائع، ومراجع التسويق القائم على العلاقات، بالإضافة إلى الاعتماد على توجيهات البحوث المستقبلية للعديد من الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع.

مشكلـــة البحـــث:

نتيجة لتزايد الاهتمام بالتسويق بالعلاقات ظهرت مفاهيم مثل: العلاقات بين الشركات، والعلاقات بين الشركات المشترية والشركات الموردة، والشراكات، والتحالفات كبدائل لتبادلات السوق التقليدية، ويشير (Heide, 1994) إلى أن إقامة علاقات مع شركات أخرى أصبح من القرارات الاستراتيجية للشركات، وبالتالي فقد أصبح من الضروري بحث سمات العلاقات طويلة المدى سواء من الناحية النظرية أو العملية أي الممارسة على أرض الواقع.

ولقد كانت صناعة السيارات من أكثر الصناعات التي أخذت بمبدأ التعاون والمشاركة بين الشركات العالمية وتشكل الشركات العملاقة في صناعة السيارات تحديات تنافسية هائلة لشركتنا حيث تتوافر لها كفاءات فنية وإدارية متكاملة وفعالة. إضافة لما تمارسه من تأثير سياسي غير مباشر من انتشار وتوجيه لأنماط استهلاكية جديدة لصالح توزيع منتجاتها كما أنها تحجم السوق المحلية والخارجية لشركتنا في مصر. وحتى نتبين مدى ضخامة وتأثير الشركات متعددة الجنسيات على سبيل المثال نجد أن عددها حوالي 500 شركة متعددة الجنسيات وهى موزعة بشكل متقارب بين ثلاث أقطاب كالتالي 162 شركة في الولايات المتحدة و158 شركة في الاتحاد الأوربي و126 في اليابان كما تدل البيانات على أنه قد بلغ إجمالي إيرادات هذه الشركات حوالي 11.4 تريليون دولار أي ما يماثل حوالي 40% من مجموع الناتج المحلى الإجمالي لدول العالم والذي بلغ في نفس العام حوالي 28.5 تريليون دولار وصافى أرباحها السنوية حوالي 400 مليار دولار (أحمد عبد السلام، 2000).

كما أدت الأساليب الإنتاجية الجديدة في صناعة السيارات في اليابان إلى زيادة القدرة التنافسية في الأسواق العالمية، حيث أدخل اليابانيون نظاماً جديداً للإنتاج يتميز بارتفاع الجودة وانخفاض تكاليف الإنتاج. ولشدة المنافسة في السوق الياباني وتعرض السوق الخارجي لصدمات عنيفة من وقت لآخر، وجد المنتجون اليابانيون أن أفضل

وسيلة هي تطوير أساليب الإدارة الأمريكية لتتمشى مع ظروف اليابان الثقافية والبيئية والاقتصادية. وأدى ذلك إلى الوصول إلى الآتي (نجوى على، 2001):

1- نموذج أو أسلوب جديد لتطوير المنتجات.
2- أشكال جديدة لتنظيم الإنتاج.
3- مجموعة جديدة من العلاقات مع موردي الأجزاء والمكونات.

وللمنافسة الكبيرة بين منتجي السيارات فقد زاد اعتمادهم على مصادر خارجية للأجزاء والمكونات بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج والمصادر الخارجية يقع معظمها في دول جنوب شرق آسيا ودول أمريكا اللاتينية حيث تنخفض أجور العمال بصورة كبيرة. وهؤلاء المنتجون يقومون بتسويق إنتاجهم في كل مكان في العالم مثل منتجي السيارات أنفسهم. وأن قلة من هؤلاء المنتجين أصبحوا يسيطرون على صناعة المكونات والأجزاء ويتمتعون بموارد كبيرة وقدرات تكنولوجية عالية لمواجهة طلبات منتجي السيارات.

أما عن الوضع في مصر فقد تنوعت تشكيلة الإنتاج لشركات السيارات في مصر وخاصة في مجال سيارات الركوب بشكل كبير خلال التسعينيات ويشمل هذا التنوع: بلد المنشأ، الماركات والطرازات المنتجة، السعات اللترية. حيث كانت العوامل الأساسية في هذا التنوع لزيادة نصيب كل شركة من السوق المحلى من خلال: السعر المناسب، والطرازات مختلفة، وأذواق المستهلكين.

ولعل أهم التحديات التي تواجه نمو صناعة السيارات في مصر والتي تواجهها صناعة السيارات المحلية هي انخفاض حجم الطلب في السوق المحلى حيث تتراوح احتياجات السوق المحلى بين 50: 80 ألف سيارة سنوياً لسيارات الركوب من كافة الطرازات (مع تجزئة السوق المحلى بين السيارات المستوردة والسيارات المحلية وتجزئة نصيب السيارات المحلية بين الشركات المحلية نتيجة تعدد الطرازات، وبين 30: 50 ألف للسيارات التجارية بأنواعها، بالإضافة إلى انعدام سوق الصادرات للسيارات المحلية خصوصاً لسيارات الركوب نتيجة صعوبة التصدير لارتفاع تكلفة الإنتاج بالمقارنة بتكلفة النظير في بلد إنتاجها بنسبة حوالي 30% في المتوسط نتيجة عدم الوصول للحد الأدنى من الإنتاج الاقتصادي (طارق أحمد، 2000).

بالإضافة إلى أن المنافسة الشديدة مع السيارات المستوردة نتيجة انخفاض سعرها وارتفاع جودتها خاصة في ظل اتفاقية الجات وسياسات الشراكة الأجنبية بأنواعها المختلفة سوف تساعد على استمرار سيطرة السيارات المستوردة على جزء كبير من السوق المحلي، خاصة مع افتقار صناعة سيارات الركوب المحلية إلى الجانب التصميمي نتيجة التطور التكنولوجي السريع في صناعة السيارات وعدم وجود قاعدة كبيرة وقوية للصناعات المغذية المحلية.

ومع انضمام مصر إلى اتفاقية تحرير التجارة العالمية والانخفاض التدريجي المتوقع للرسوم الجمركية على السيارات المستوردة الكاملة والمنافسة العالمية الشديدة فمن المتوقع أن تشتد المنافسة بين صناعة السيارات المحلية والسيارات المستوردة مما قد يؤثر على صناعة السيارات في مصر. فلم تعد الميزة النسبية في الخامات أو العمالة أو الأسواق المحلية المختلفة هي الحافز على تفضيل صناعة على أخرى أو هي الأساس في إنشاء وتطوير صناعات المستقبل، بل أصبح أساس التقييم هو قدرة هذه الصناعة على المنافسة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية وخلق ميزة تنافسية للصناعة تمكنها من الصمود أمام المنافسة العالمية على المدى الطويل.

لقد أدركت الشركات في السنوات الأخيرة أنها يمكنها تحقيق ميزة تنافسية كبيرة وأن تحسن أداءها من خلال إقامة علاقة تعاونية وطيدة مع مورديها تتسم بدرجة عالية من الثقة والالتزام وتبادل المعلومات ومساعدة الشركات المشترية للشركات الموردة على تحسين أساليب الإنتاج وإقامة عقود توريد طويلة المدى ومشاركة الشركات الموردة للشركات المشترية في تطوير المنتجات الجديدة أو وسائل إنتاجها وتساعد العلاقات التعاونية الشركات المشترية والموردة على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج (Smith & Greenwood, 1998).

أكدت نظرية الاعتماد على الموارد (Heide, 1994) أن تنظيم المعاملات بين الشركات (المشترية والموردة في الأسواق الصناعية) بأنه استجابة استراتيجية لظروف

عدم التأكد والاعتمادية، وبالنظر للافتراض الأساسي القائل بأن قلة من المنظمات مكتفية ذاتيا داخليا فيما يتعلق بمواردها الحيوية يكون هناك مشكلتان محتملتان:

الأولى: أن انعدام الاكتفاء الذاتي يخلق اعتمادية محتملة على الأطراف التي يتم الحصول على الموارد منها.

الثانية: يدخل عدم التأكد في عملية صنع القرار في المنشأة لدرجة تجعل تدفقات الموارد غير خاضعة لرقابة وسيطرة المنشأة ولا يمكن التنبؤ بها بدقة.

إن المقدمة المنطقية الرئيسة التي تقوم عليها نظرية الاعتماد على الموارد هي أن المنشآت سوف تسعى لتقليل عدم التأكد وإدارة الاعتمادية عن طريق هيكلة علاقاتها التبادلية بواسطة إقامة صلات رسمية أو غير رسمية مع المنشآت الأخرى.

ويحتاج البائعون إلى فهم السلوك في الشركات المشترية لكي يتمكنوا من تسويق منتجاتهم بنجاح، وأن النظريات العامة للتسويق الصناعي التي تساعد على هذا الفهم لم تتطور على النحو الذي تطورت به النظريات المشابهة الخاصة بفهم سلوكيات المستهلك (للمنتجات الاستهلاكية) مع ذلك فقد استفاد المسوقون الصناعيون من العديد من النماذج لعملية الشراء الصناعي إلا أن هذه النماذج كان أساساً لتعريف ووصف وتصنيف عمليات الشراء (McQuiston, 1989).

ويتضح لنا مما سبق أن مشكلة البحث تتلخص في أنه:

في ظل تطبيق اتفاقية الجات وما يشهده الاقتصاد العالمي من التكتلات الإقليمية والاتفاقيات التجارية، تحول العالم ببلدانه المختلفة إلى سوق واحدة كبيرة تتنافس فيها المنتجات المصنعة في بلدان مختلفة لا يحميها إلا قدراتها على المنافسة، ولم تعد الميزة النسبية في رأس المال والعمالة والأرض والخامات، حيث أكدت نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد (Hunt & Morgan, 1995, 1996, 1997) أنه يمكن تمديد مجال الموارد لكي تتضمن كافة الأمور التي تقدم إمكانيات بما في ذلك العلاقات مع المنافسين والموردين والعملاء والموظفين أي أن هناك ميزة تنافسية تنجم عن إقامة علاقة تعاونية مع الموردين، وانطلاقا من المدلول الرئيس لنظرية الاعتماد على الموارد في تحديدها لعدم التأكد على أنها متغيرات رئيسة مسبقة تحرك إقامة العلاقات بين المنشآت بالإضافة

إلى أهمية فهم السلوك العلاقي بين المشترى والمورد فإن مشكلة البحث تتحدد من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1- كيف يمكن تطوير نموذج يبحث في التفاعل بين ممثلي الشركة المشترية والشركة الموردة في نطاق العلاقات بين الشركات بما يكفل فهماً أكثر للعلاقات الطويلة المدى؟

2- هل تؤثر درجة عدم التأكد البيئي على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة؟

3- هل هناك تأثير لديناميكية سوق التوريد على الأشكال المختلفة للصلات الرسمية وغير الرسمية لهيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة؟

4- هل هناك تأثير لمدى وجود موردين بدلاء على الأشكال المختلفة للصلات الرسمية وغير الرسمية لهيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة؟

5- هل تؤثر سمات الموقف الشرائي على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة؟

6- هل لحداثة المكونات المراد شراؤها وأهميتها ودرجة تعقدها تأثير على الأشكال المختلفة للصلات الرسمية وغير الرسمية لهيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة؟

7- هل يؤثر هيكل العلاقة بين الشركات على سلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركة المشترية والشركة الموردة؟

8- إلى أي مدى يمكن القول بأن هيكل العلاقة بين الشركات له تأثير على جودة العلاقة (الثقة والرضا والالتزام)؟

9- إلى أي مدى يمكن القول بأن سلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركة المشترية والشركة الموردة لها تأثير على جودة العلاقة (الثقة والرضا والالتزام) ؟

10- هل تأثر عناصر جودة العلاقة (الثقة والرضا والالتزام) على التوجه طويل المدى للشركة المشترية والشركة الموردة ؟

أهـداف البحـث:

يسعى هذا البحث إلى وضع نموذج لتنمية علاقات وطيدة وطويلة المدى بين المشترى – المورد والمحافظة على تلك العلاقة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1- توضيح المتغيرات المستقلة المرتبطة بعملية التبادل بين المشترى والمورد.

2- توضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والضوابط الرسمية (الروابط القانونية) والضوابط غير الرسمية (القواعد التعاونية) التي تحكم العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.
3- الكشف عن أشكال العلاقة بين الشركات المشترية والشركات الموردة بناء على الضوابط الرسمية (الروابط القانونية) والضوابط غير الرسمية (القواعد التعاونية).
4- توضيح تأثير هيكل العلاقة بين الشركات المشترية والشركات الموردة على سلوكيات العلاقة بين ممثلي المشترى والمورد.
5- توضيح تأثير هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على جودة العلاقة المتمثلة في الثقة والرضا والالتزام.
6- توضيح تأثير سلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركات على جودة العلاقة المتمثلة في الثقة والرضا والالتزام.
7- التوصل إلى نموذج متكامل يوضح تأثير سلوكيات العلاقة لمسئول المشتريات للشركة المشترية ومندوب المبيعات للشركة الموردة في إطار العلاقة بين الشركات بما يمكن من تحقيق علاقات طويلة المدى تؤدى إلى أوضاع تنافسية أقوى.

فـــروض البحـــث:

تمت صياغة فروض البحث في ضوء الدراسات السابقة، وفى ضوء الدراسة الاستطلاعية وأهداف البحث، واشتملت فروض البحث على ما يلي:

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد في البيئة على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

1/1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لديناميكية سوق التوريد على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

2/1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى وجود موردين بدلاء على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة المورد.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسمات الموقف الشرائي على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

1/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحداثة المكونات المراد شراؤها على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

2/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأهمية المكونات المراد شراؤها على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة المورد.

3/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتعقد المكونات المراد شراؤها على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على سلوكيات العلاقة بين مسئول المشتريات ومندوب المبيعات.

1/3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على سلوك العلاقة المتعلق بالإفصاح المتبادل للمعلومات.

2/3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على سلوك التكيف المتعلق بالمرونة والاستثمارات المخصصة للعلاقة.

3/3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على السلوك المتعلق بتكرارية الاتصالات وثرائها.

4/3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة والشركة الموردة على السلوك المتعلق بالدور الاستشاري في البيع.

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على جودة العلاقة.

1/4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على الثقة المتبادلة بينهما.

2/4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على الرضا المتبادل عن العلاقة.

3/4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على مدى الالتزام بالعلاقة بينهما.

الفرض الخامس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العلاقة بين مسئول المشتريات ومندوب المبيعات على جودة العلاقة.

1/5 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العلاقة بين مسئول المشتريات ومندوب المبيعات على الثقة المتبادلة بينهما.

2/5 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العلاقة بين مسئول المشتريات ومندوب المبيعات على الرضا المتبادل عن العلاقة.

3/5 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العلاقة بين مسئول المشتريات ومندوب المبيعات على الالتزام بالعلاقة بينهما.

الفرض السادس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة العلاقة (الثقة – الرضا – الالتزام) على التوجه طويل المدى للشركة المشترية والشركة الموردة.

أهميــة البحــث :

ترجع أهمية البحث للأسباب التاليـــة:

أ- من الناحية الأكاديمية: فإن البحث تناول موضوعاً من الموضوعات التي تحظى باهتمام المفكرين التسويقيين في الوقت الحالي، وهو التحول من استراتيجيات تسويق الصفقات المنفردة إلى استراتيجيات التسويق بالعلاقة، وتضيف هذه الدراسة إلى فهمنا عن التسويق بالعلاقات من خلال تقديم نموذج يوضح هيكل العلاقة بين المشترى – المورد في السوق الصناعية، مع التركيز على جودة العلاقة (الثقة – الرضا – الالتزام) بالإضافة إلى دراسة تأثير جودة العلاقة على قرار الشركة المشترية والموردة بالاستمرار في العلاقة. وبذلك يعد هذا البحث من أوائل الأبحاث في الجامعات المصرية التي تناولت هذا الموضوع.

وبالرغم من تعدد الدراسات الأجنبية حول هذا الموضوع إلا أن هذه الدراسة تناولت مجموعة من المتغيرات لم يتم تناولها في دراسة واحدة من الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها عن طريق الباحثة، كذلك فإن معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها والتي تعالج العلاقة بين المشترى والمورد لا تبحث رؤية الشركة المشترية والشركة الموردة في نفس الوقت، وتبحث دراستنا الحالية في رؤية كلتا الشركتين، وبالإضافة إلى ذلك تم تطبيق هذه الدراسة على السوق الصناعية المصرية، كما يقدم الإطار النظري المقدم في هذا البحث والفروض التي تم الوصول إليها أساس يمكن أن تستند إليه الأبحاث المستقبلية في هذا المجال، وبذلك فهو يعتبر إضافة للمكتبات العربية في مجال التسويق بصفة عامة والتسويق الصناعي بصفة خاصة.

ب- من الناحية التطبيقية: يقدم هذا البحث إلى الشركات المنتجة للسيارات والشركات التي تقوم بتجميع السيارات، وكذلك الشركات الحاصلة على موافقات لإنتاج السيارات ومجموعة الصناعات المغذية لها بعض المعلومات التي تفيد في تحديد هيكل للعلاقات بين الشركة المصنعة والشركة الموردة، وكذلك أهم الأبعاد لسلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركتين لتنمية نتائج إيجابية في العلاقة، وتمكن الشركة الصناعية من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الصمود أمام المنافسة العالمية على المدى الطويل.

منهـــج البحـــث:

يتضمن منهج البحث العناصر التاليـــــة:

أ – مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من

1- الشركات المنتجة والمجمعة للسيارات في جمهورية مصر العربية، والحاصلة على موافقات في مجال إنتاج وتجميع السيارات.

2- الشركات الموردة للشركات المنتجة والمجمعة للسيارات، التي تعمل في مجال الصناعات المغذية للسيارت في مصر.

ب – عينة البحث:

1- عينة البحث من الشركات المشترية:

أ- تم تحديد حجم عينة من شركات إنتاج وتجميع السيارات في مصر باستخدام المعادلة التالية (محمد فتحي وآخرون، 1994)

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{SD^2}}$$

حيث : n : حجم عينة البحث

N : حجم مجتمع البحث والذي يساوى 26 شركة

SD : الدرجة المعيارية وهى تساوى 1.96 عند معامل ثقة 95%

P : قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمة (P) من الصفر والواحد الصحيح كلما صغر حجم العينة، وكلما اقتربت قيمة (P) من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتالي تم اختيار قيمة (P) تساوى 0.5 حتى يضمن الباحث الحصول على أكبر حجم عينة معينة.

وبالتعويض بالقانون السابق مع افتراض أن الخطأ المسموح به E يساوى 10%، تم الحصول على حجم العينة الذي يساوى 19 شركة، والتي تمثل مفردات البحث.

ب- تتمثل وحدة المعاينة في المسئولين عن المشتريات المحلية "بإدارة التوريد المحلى" بالشركة المنتجة والمجمعة للسيارات في مصر، وباستخدام القانون السابق، تم تحديد حجم عينة يساوى 150 مفردة.

ج- تم استبعاد بعض الشركات التي لم تتمكن الباحثة من الحصول على أي بيانات منها لتعقيد وطول الفترة الزمنية اللازمة للحصول على موافقات لاستيفاء الاستبيان، كما تمت مراجعة البيانات واستبعاد المفردات غير الصالحة، وتم الحصول على (100) استمارة مجاب عليها على نحو سليم، وهى تمثل معدل استجابة قدره 66.67%.

2 - عينة البحث من الشركات الموردة:

أ- تم تحديد حجم العينة من الشركات التي تعمل في مجال الصناعات المغذية للسيارات باستخدام المعادلة التي تم استخدامها عند تحديد حجم العينة من الشركة المنتجة والمجمعة للسيارات في مصر وذلك بالتعويض في القانون مع افتراض أن الخطأ المسموح به E يساوى 10%، الدرجة المعيارية تساوى 1.96 عن معامل ثقة 95%، قيمة (P) تساوى 0.5 وبلغ حجم مجتمع البحث حوالي 250 شركة (اتحاد الصناعات المصرية، الرابطة المصرية لمنتجي الصناعات المغذية - مركز المعلومات). وقد تم الحصول على حجم العينة الذي يساوى 69 شركة والتي تمثل 27% من إجمالي حجم المجتمع وباستخدام جداول الأرقام العشوائية، وبناء على ذلك تم اختيار الشركات محل الدراسة ويوضح جدول (3/1) تقسيم هذه الشركات تبعاً لنوع المنتجات.

ب- تتمثل وحدة المعاينة في المسئولين بإدارة التسويق والمبيعات بالشركات التي تعمل في مجال الصناعات المغذية للسيارات، وباستخدام القانون السابق، تم تحديد حجم عينة يساوى 150 مفردة.

ج- تم إعادة حوالي 120 قائمة استقصاء من الدراسة الميدانية التي أجريت عن طريق المقابلات الشخصية واستخدام التليفون وإرسال استمارات الاستقصاء عن طريق الفاكس وتم مراجعة البيانات واستبعاد المفردات غير الصالحة وتم الحصول على 100 استمارة بعد الإجابة عليها على نحو سليم وهى تمثل معدل استجابة قدره 66.67%.

جـ – نوع ومصادر البيانات :

اعتمد هذا البحث على نوعين من البيانات الثانوية والأولية:

1- *البيانات الثانوية:* تم جمع البيانات الثانوية والتي تمثل المادة العلمية للبحث من خلال: الدوريات والكتب والرسائل العربية والأجنبية. وبحوث ونشرات المؤتمرات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة من الناحية النظرية والناحية التطبيقية. والإحصائيات المنشورة من الجهات المتخصصة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء- وزارة الصناعة والثروة المعدنية – الهيئة العربية للتصنيع- اتحاد الصناعات المصرية – الرابطة المصرية لمنتجي السيارات – الرابطة المصرية لمنتجي الصناعات المغذية للسيارات – الغرف التجارية للقاهرة).

2- *البيانات الأولية:* تتمثل البيانات الأولية في استجابات المستقصى منهم من مسئولي الشراء في الشركات المنتجة والمجمعة للسيارات في مصر وكذلك من مندوبي المبيعات ومديري التسويق للشركات العاملة في الصناعات المغذية للسيارات. وقد تم إعداد قائمة استقصاء تُجمع بالمقابلة الشخصية وبالتليفون / فاكس وتحتوى على مجموعة من الأسئلة المغلقة.

ولقد أسهمت البيانات الثانوية في بلورة وصياغة مشكلة وأهداف وفروض البحث، وبالنسبة للبيانات الأولية فلقد أسهمت في توفير الإجابات اللازمة لأسئلة البحث، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة له.

د - تصميم الاستقصاء وأساليب القياس:

للحصول على البيانات الأولية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على الاستقصاء الموجه إلى مسئولي الشراء للشركات المشترية (الشركات المنتجة والمجمعة للسيارات في مصر) وكذلك إلى مندوبي المبيعات ومديري التسويق للشركات الموردة (الصناعات المغذية للسيارات)، ولإعداد المقاييس المستخدمة تمت الاستعانة بالمقاييس التي تم إثبات صلاحيتها في الدراسات السابقة وتم تكييفها للاستخدام في هذه الدراسة، بالإضافة إلى الاسترشاد بالتعريفات الخاصة بمتغيرات النموذج المقترح.

1- المقاييس المستخدمة لمحددات علاقات المشترى - المورد التي ترجع للسوق والمنتجات الموردة:

أ- مقاييس ديناميكية سوق التوريـــد:

تم سؤال ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة أن يحددوا مدى أهمية التغيرات في سوق التوريد بالنسبة لدرجة توافر المنتج المورد، المواصفات، التكنولوجيا المستخدمة، ولقد تم استخدام مقياس من عشرة بنود وتتراوح درجات الإجابة من 1 إلى5: "1" تعنى غير هامة بالمرة، "5" تعنى هامة جدًا، مأخوذ من: (Johnson, 1996 ; Cannon & Perreault, 1999)

ب- مدى توافر موردين بدلاء:

تم سؤال ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة أن يحددوا مدى اتفاقهم مع مجموعة من العبارات والتي تعكس مدى توافر موردين بدلاء باستخدام مقياس من ستة بنود وتتراوح درجات الإجابة من 1 إلى 5 حيث "1" تعنى لا أوافق تماماً، "5" تعنى أوافق تماماً، مأخوذ من :

(Johnson, 1996; Geyskens, etal., 1996; Cannon & Perreault, 1999; Cannon & Homburg, 2001)

ج- سمات الموقف الشرائي:

تم سؤال ممثلي الشركات المشترية أن يحددوا مدى اعتقادهم أن متغيرات الموقف الشرائي المتمثلة في حداثة المكونات المراد شراؤها وأهميتها ودرجة تعقدها تزيد من

درجة عدم التأكد أمام الشركة المشترية في تقييم أداء الشركة الموردة باستخدام مقياس من ثلاثة بنود، وتتراوح درجات الإجابة من 1 – 5 حيث "1" تعنى دائماً، "5" تعنى لا تؤثر.

كما طلبت من ممثلي الشركات الموردة أن يحددوا بالمقارنة بالمكونات الأخرى التي تشتريها الشركة المشترية، فإن منتجك الذي تورده لها يأخذ أحد الصفات، وقد تم استخدام مقياس اختبار تمايز معاني المفاهيم من 5 نقاط، البنود من 1-4 تقيس درجة أهمية المنتج، البنود من 5-8 تقيس درجة تعقيد المنتج مأخوذ من: (Cannon & Perreault, 1999; Cannon &Homburg, 2001) والبنود 9-12 تقيس درجة حداثة المنتج وهذه البنود تم إعدادها بناء على التعريف الخاص بدرجة حداثة المنتج المورد.

2- المقاييس المستخدمة لدراسة هيكل العلاقة بين الشركات المشترية والموردة:

تم سؤال من ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة أن يصفوا هيكل العلاقة بين الشركتين من خلال مدى اتفاقهم مع مجموعة من العبارات باستخدام مقياس من 10 بنود. وتتراوح درجات الإجابة من 1 إلى 5 حيث "1" تعنى لا أوافق تمامًا، "5" تعنى أوافق تمامًا.

أ- **الروابط القانونية:** تم استخدام مقياس من ثلاث بنود، البنود من 1-3 وهذا المقياس مأخوذ من: (Connon & Perreault, 1999).

ب- **القواعد (الأعراف) التعاونية:** تم استخدام مقياس من سبعة بنود (البنود من 4-7) وهذا المقياس مأخوذ من: (Heide & Miner, 1992; Morris, Brungee & Page, 1998; Kerwood, 1999; Connon & Perreault, 1999)

3- المقاييس المستخدمة لدراسة سلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة:

تم سؤال ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة أن يصفوا سلوكيات العلاقة بينهما من خلال مدى اتفاقهم مع مجموعة من العبارات باستخدام مقياس من 30 بند وتتراوح درجات الإجابة من 1 إلى 5 حيث "1" تعنى لا أوافق تماماً، "5" تعنى أوافق تماماً.

أ- الإفصاح المتبادل للمعلومـــــات:

تم استخدام مقياس من 11 بند، من 1-11، وهو مأخوذ من: (Crosby, Evans & Cowles, 1990; Heide & Miner, 1992; Connon & Perreault, 1999)

ب- التكيف مع مستلزمات العلاقة من جانب المورد والمشترى:

لقد أكدت الدراسات السابقة على أن سلوك التكييف يتمثل في المرونة والاستثمارات المخصصة للعلاقة، ولقد تم استخدام مقياس من 11 بند، البنود من 12-22 وتمثلت في:

- البنود من 12-16 تقيس سلوك التكييف المتعلق بالمرونة، مأخوذ من:

(Noordewier, John & Nevin, 1990; Heide & John, 1992; Heid & Miner, 1992; Johnson, 1999; Kerwood, 1999; Cannon & Homburg, 2001).

- البنود من 17-22 تقيس سلوك التكييف المتعلق بالاستثمارات المخصصة للعلاقة، مأخوذ من:

(Heide & John, 1992; Ganesan, 1994; Feldman, 1996; Doney & Cannon, 1997; Smith & Barclay, 1997; Smith, 1998).

ج- تكرارية الاتصالات وثراؤها:

تؤدى الاتصالات إلى تقوية العلاقة بين الشركات المشترية والموردة ولقد تم استخدام مقياس من 3 بنود لقياس الاتصالات المتكررة لمندوب المبيعات، البنود من 28-30، مأخوذ (Doney & Cannon, 1997) كما تم استخدام مقياس آخر لتكرارية الاتصالات وثرائها بالنسبة لوسيلة الاتصالات تم تكييفه بناء على دراسات: (Leuthesser & Kohli, 1995), Kerwood, 1997, Huntly, 1999).

د- الدور الاستشاري في البيع:

تم استخدام مقياس من 5 بنود، البنود من 23-27، وهذا المقياس تم تكييفه مع الدراسة بناء على دراسة: (Johnson, 1996).

4- المقاييس المستخدمة لدراسة جودة العلاقة:

تم سؤال من ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة أن يصفوا عناصر جودة العلاقة والتي تمثلت في الثقة والرضا والالتزام بالعلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة وكذلك بين ممثليها من خلال مدى اتفاقهم مع مجموعة من العبارات باستخدام مقياس من 40 بند وتتـــــــــراوح درجـــــات الإجـــابة من 1 إلى 5 حيث "1" تعنى لا أوافق تماماً، "5" تعنى أوافق تماماً.

أ- الثقـــــــة:

تم استخدام مقياس من 20 بند بالنسبة للاستقصاء الموجه للشركات المنتجة، البنود من 1 على 20 تمثلت في الآتي:

- البنود من 1-12 تقيس الثقة في ممثل المورد من خلال بعدى المصداقية والنوايا الحسنة.
- البنود من 13-20 تقيس الثقة في الشركة الموردة من خلال بعدى المصداقية والنوايا الحسنة.

ومقياس الثقة في مندوب المبيعات (ممثل المورد) مأخوذ من: (Ganesan, 1994; Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995; Parsons, 1997; Kennedy, 2001).

- ومقياس الثقة فى شركة المورد مأخوذ من: (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995; Geyskens etal. , 1996; Parsons, 1997).

كما تم استخدام مقياس من 20 بند أيضا بالنسبة للاستقصاء الموجه للشركات الموردة، وتم تكييف مقياس الثقة في ممثل المشترى والثقة في شركة المشترى بناء على المقاييس السابقة.

(ب) الرضـــــا:

تم استخدام مقياس من 8 بنود بالنسبة للاستقصاء الموجه للشركات المشترية، البنود من 21-28 تمثلت في الآتي:

- البنود من 21-24 تقيس الرضا عن ممثل المورد.
- البنود من 25-28 تقيس الرضا عن الشركة الموردة.

ومقياس الرضا عن مندوب المبيعات (ممثل المورد) مأخوذ من:

- (Dwyer & Oh, 1987; Crosby, Evans & Cowles, 1990; Johnson, 1996).

- ومقياس ا لرضاء عن شركة المورد مأخوذ من:

- (Dwyer & oh, 1987; Johnson, 1996; Leuthesser & Kohli, 1996; Leuthesser, 1997; Cannon & Perreault, 1999; Kerwood, 1999).

كما تم استخدام مقياس من 8 بنود أيضا بالنسبة للاستقصاء الموجه للشركات الموردة، وتم تكييف مقياس الرضا عن ممثل المشترى والرضا عن شركة المشترى بناءا على المقاييس السابقة.

(ج) الالتـــــزام:

تم استخدام مقياس من 9 بنود بالنسبة للاستقصاء الموجه للشركات المشترية، البنود من 29–37 تمثلت في الآتي:

- البنود من 29–31 تقيس الالتزام بالعلاقة مع ممثل المشترى.
- البنود من 32–37 تقيس الالتزام بالعلاقة مع شركة المورد ببعديها الاستمرارية ونوايا المشترى في توسعة النشاط مع شركة المورد.
- ومقياس الالتزام بالعلاقة مع مندوب المبيعات (ممثل المورد) مأخوذ من: (Williams, 1998; Huntly, 1999)
- ومقياس الالتزام بالعلاقة مع شزكة المورد مأخوذ من:

- (Noordewier, John & Nevin, 1990; Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995; Parsons, 1997; Cannon & Homburg, 2001).

كما تم استخدام مقياس من 9 بنود أيضاً بالنسبة للاستقصاء الموجة للشركات الموردة، وتم تكييف مقياس الالتزام بالعلاقة مع ممثل المشترى والالتزام بالعلاقة مع شركة المشترى بناءً على المقاييس السابقة.

(د) التوجه بالعلاقة طويلة المدى:

تم استخدام مقياس من 3 بنود بالنسبة للاستقصاء الموجه لكل من الشركات المشترية، والشركات الموردة، البنود من 38-40، وهذا المقياس مأخوذة من: (Feldman, 1996; Huntly, 1999).

هـ - الدراسة الاستطلاعيـــة:

1- تمثلت أهداف الدراسة الاستطلاعية في الآتي :

أ- زيادة الإلمام بموضوع الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

ب- تحديد أهم المتغيرات المستقلة المتعلقة بالظروف المحيطة بعملية التبادل بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

ج- تحديد الأبعاد المتعلقة بهيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

د- تحديد الأبعاد المتعلقة بسلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركتين.

هـ- تحديد الأبعاد المتعلقة بجودة العلاقة.

2- تم الاعتماد في إجراء هذه الدراسة على إجراء بعض من المقابلات الشخصية لمسئولي المشتريات بالشركات المنتجة والمجمعة للسيارات وبعض من مندوبي المبيعات ومديري التسويق بالشركات العاملة بالصناعات المغذية للسيارات في مصر ولقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة حجمها 30 مفردة لممثلي كل من الشركات المشترية والشركات الموردة، ولقد تم الاعتماد أيضا على قائمة استقصاء صممت من خلال مجموعة الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وتم جمع بيانات هذه الاستمارة من المقابلات الشخصية لممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة.

3- بناءا على الدراسة الاستطلاعية تم حذف بعض العبارات، كما أعيد صياغة البعض الآخر لإجراء الدراسة النهائية.

و - تقييم المقاييس المستخدم:

تعتمد صحة القياس على ثبات نتائجه وصدقها، ولذا فإن معيار المقياس الجيد هما صدق وثبات هذا المقياس.

1- الصـــدق:

تعرف صلاحية أداة القياس على أنها قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله (عايدة نخلة، 2002). وتتعدد أساليب حساب وتقدير الصدق، ونحصل في بعض الحالات على معامل كمي للصدق بالتعبيرات الرقمية، أو نحصل في حالات أخرى على تقدير كيفي للصدق بالتعبيرات اللفظية. ومن أنواع الصدق "الصدق النظري" Nomological Validity. ويعنى صياغة المقياس بالاعتماد على النظريات والأبحاث السابقة المتعلقة بنفس الموضوع. وهذا النوع من الصدق لا يمكن اختباره إحصائيا. وهناك نوع آخر للصدق وهو "صدق التجميع" Convergent Validity، ويعبر عن مدى ترابط العبارات التي تقيس الشيء ذاته مع الدرجة الإجمالية للمقياس (Hair, et al., 1992).

وإن المقاييس التي استخدمتها الباحثة، قد تم الحصول عليها من دراسات سابقة مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها، ومن صياغة مقياس بناء على وجهات نظر أكثر من باحث سابق، ومن صياغة مقياس بناء على المراجع النظرية فى ذلك المجال. وبناء على ذلك فقد تحقق الصدق النظري للمقاييس المستخدمة في هذا البحث.

ولاختبار الصدق إحصائياً استخدم التحليل العامليFactor Analysis وبأسلوب المكونات (العوامل) الأساسية Principal Component، وبطريقة التباين الأقصى Varimax وهى إحدى طرق تدوير محاور مصفوفة العوامل الأساسية عموديا. ويهدف التحليل العاملي للمكونات (العوامل) الأساسية إلى تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل، أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل مجموعة اسم

عامل. ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل عامل يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساس، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى.

2- الثبـــات:

يقصد بثبات Reliability المقياس الاتساق الداخلي بين عباراته. والمقياس الثابت يعطى نفس النتائج، إذا قاس نفس الشيء مرات متتالية وهو ما يعرف بالاستقرار Stability كما أن الثبات قد يعنى الموضوعية Objectivity بمعنى أن الفرد يحصل على نفس الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصححه (أحمد غنيم، نصر صبرى، 2000).

وبالنسبة لثبات القياس يمكن إيجاد معامل الاتساق الداخلي للمقياس وتوجد بنظام SPSS عدة معاملات منها: معامل ألفا كرونباخ (Alpha)، الاختبارات المتوازية (Parallel Tests) – التجزئة النصفية (Half-Split).

واستخدمت الباحثة أسلوب ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، وتراوح قيمته ما بين صفر، واحد حيث انخفاض القيمة عن 0.6 دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

ز – أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

لمعالجة بيانات الدراسة واختبار فروض البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التحليل العاملي Factor Analysis
- تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis
- تحليل التباين ANOVA
- تحليل التباين المتعدد MANOVA
- تحليل الانحدار Regression Analysis

حـــدود البحـــث:

1- ركزت هذه الدراسة على التسويق الصناعي وليس الاستهلاكي، أي تسويق السلع والخدمات للعملاء الصناعيين والمؤسسين، وتشمل تلك الشركات الصناعية والحكومات والمرافق العامة والمؤسسات التعليمية والمستشفيات وتجار الجملة والتجزئة والمنظمات الرسمية الأخرى. كما ركزت هذه الدراسة على التسويق بالعلاقات فالشركات يجب أن توجه نشاطها التسويقي وتعد برامجها التسويقية لعدة أسواق في نفس الوقت.

2- ركزت الدراسة على رؤية كل من الشركة المشترية والشركة الموردة في نفس الوقت، لذلك ركزت الدراسة بالنسبة للعميل الصناعي على الشركات المنتجة والمجمعة لصناعة السيارات في مصر، وهي تمثل قطاعاً صناعياً ضخماً متكاملاً، وهى صناعة محورية تدور حولها مجموعة من الصناعات المغذية بالإضافة على أن هذه الصناعة تواجه منافسة شديدة بالأسواق المحلية في ظل النظام العالمي الجديد.

كما ركزت الدراسة أيضا على الشركات الموردة لصناعة أجزاء السيارات على اختلاف أنواعها، حيث نجد أنه في خلال التسعينيات تطور عدد الشركات العاملة في الصناعات المغذية للسيارات في مصر تطوراً كبيرًا.

3- تم وصف العلاقة القائمة بالفعل وليس العلاقات المقامة حديثاً، حيث تم التركيز على العلاقات طويلة المدى بين المشترى والمورد والتي ما زالت تأخذ شكل الصفقات، حيث إن مواقف البيع-الشراء الصناعي يمكن تمييزها على طول متصل يتراوح بين المعاملات البسيطة والتحالفات الاستراتيجية ويقع في المتوسط مجموعة عريضة من العلاقات التي يمكن أن تتفاوت بدرجة كبير من حيث طابعها وتعقدها واستمراريتها.

عرض كتاب

تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات
الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة

القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004

تأليف: أ.د. عبد الباري إبراهيم درة *
عرض: د. نادر أحمد أبو شيخة **



قدم الكاتب أجزاء كتابه الذي يقع في "295" صفحة من القطع الوسط بصورة متتابعة أخضعها لتبويب محدد، فبعد المقدمة قسمها إلى فصول جمعت تحت بابين، تصدرت كل فصل منها أهداف أدائية صيغت بشكل تتوافر فيه كل مقومات الصياغة الدقيقة للأهداف.

جاءت المقدمة لتوضح المقصود بحركة تكنولوجيا الأداء في المنظمات، كما أوضحت هدف الكتاب، وبينت أن منشأ هذه الحركة ومسرحها كان في الولايات المتحدة الأمريكية، في الوقت الذي كانت فيه بريطانيا منشئاً ومسرحاً لحركة مشابهة هي "العمل ذو الأداء المتقدم والتعلم في مواقع العمل". وأخيراً أشارت المقدمة إلى الفئات المستهدفة من الكتاب.

* أستاذ الإدارة، ورئيس جامعة الإسراء – الأردن.
* أستاذ إدارة الأعمال المشارك، الجامعة الهاشمية – الأردن.

بعد المقدمة جاءت موضوعات الكتاب على شكل سلسلة ذات اثنتي عشرة حلقة متكاملة ومتتالية، فكل حلقة تأخذ بناصية الأخرى، وحلقاتها لا أمت فيها ولا اعوجاج ولا ضعف، بدأها في الحلقة الأولى "بحركة تكنولوجيا الأداء البشري: توطئة"، فبين التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة على المستويين الداخلي والخارجي، وذكر عدداً من المدارس والنظريات والاتجاهات التي وظفتها المنظمات الحديثة للتعامل مع هذه التحديات، وبين أن مدرسة تكنولوجيا الأداء البشري نشأت من رحم هذه المدارس والنظريات. ثم انتقل المؤلف بعد ذلك لتحديد معنى "الأداء Performance" على المستويين الفردي والتنظيمي وأوضح تطوره في المدارس والنظريات الإدارية التقليدية والحديثة، وبين كيف غدا مع ازدياد عدد المنظمات وتعقد أعمالها محل اهتمام كبير من لدن هذه والنظريات والمدارس.

انتقل الكاتب في الفصل الثاني بعد ذلك إلى موضوع "حركة تكنولوجيا الأداء البشري: تحديد المفهوم والمعالم". وهنا حدد الكاتب معنى تكنولوجيا الأداء البشري كحقل معرفة، وكعملية منتظمة تتكون من مجموعة من الخطوات المحددة، وكحركة تستخدم عدداً من "التدخلات Interventions" والأساليب والإجراءات. ثم ما لبث الكتاب أن أشار إلى المبادئ التي تقوم عليها حركة تكنولوجيا الأداء البشري، وبعدها أتى على ذكر مقتضب للجمعية الدولية لتحسين الأداء، فأوضح رسالتها، ورؤيته، وخدمتها لأعضائها.

ناقش الكاتب في الفصل الثالث "أصول حركة تكنولوجيا الأداء البشري"، فبين أسباب امتزاج الجانبين النظري والتطبيقي في الحركة، وكيف استمدت هذه الحركة جذورها وأصولها من حقول علم نفس التعليم Learning Psychology، ومدرسة تصميم التنظيم التقليدية Instructional Systems Design، ونظرية النظم Systems theory، وتنمية المنظمات Organizational Development، والنظرية الاقتصادية Economic theory. وحين أتى الكاتب على هذه المدارس بين مفهومها وعناصرها وجوانب قوتها وضعفها. وكانت له وقفة متأنية على أوجه الصلة بين حركة تنمية المنظمة وبين حقل تكنولوجيا الأداء البشري. وفي نهاية هذا الفصل وقف على آثار "نظرية الموارد النادرة Rare

Resource theory ونظرية الموارد المحدودة Sustainable Resources theory ونظرية رأس المال البشري Human Capital theory على حركة تكنولوجيا الأداء البشري.

استعرض الكاتب في الفصل الرابع، بإيجاز شديد، النظريات أو المفاهيم أو الأفكار أو التدخلات الرئيسة التي أنجزها عدد من أبرز رواد وقادة حركة تكنولوجيا الأداء البشري من أمثال سكنر Skinner، وسوزان Susan وجلبرت Gibert، وميجر Mager، وهارلس Harless، ورملر Rummler.

وباتصال منهجي موفق، جاء الفصل الخامس ذي العنوان "نماذج فكرية في تكنولوجيا الأداء البشري"، مبيناً معنى "النموذج الفكري" وعناصره، كما جاء به كل من دين Dean ورابيللي Rapely. ومبيناً خطواته كما أوضحتها الجمعية الدولية لتحسين الأداء. ثم ما لبث الكاتب أن عرض لأهم العوامل التي تؤثر في بيئة العمل والعامل في المنظمة. وبعدها انتقل الكاتب لتبيان الخطوات الرئيسة في النموذج الفكري، كما بينتها هارلس Harless وكذلك لتبيان أوجه الترابط بين أهداف المنظمة وأهداف العمليات في النموذج الفكري، كما شرحها رملر Rummler.

وانتقل بنا الفصل السادس بأسلوب رشيق ممتع إلى موضوع "التدريب وحركة تكنولوجيا الأداء البشري"، فبدأ بتعريف معنى الثورة التدريبية، ومفهوم التدريب والتنمية، وعناصر المنظومة التدريبية، وأبعاد العملية التدريبية، ومداخل تحديد الحاجات التدريبية، ومفاهيم الكفاءة والفعالية والإنتاجية في التدريب، ومبادئ التعليم الفعال. وفي نهاية هذا الفصل انتقل بنا الكاتب إلى تحديد مفهوم نظرية تعليم الكبار، والعوامل المحددة للأداء الفعّال للموظف.

ناقش الفصل السابع موضوع الاستشارات الإدارية وحركة تكنولوجيا الأداء البشري، فبدأ بتحديد مفهوم الاستشارات الإدارية، وخصائصها، ومزايا الاستشارة الداخلية ومحاذيرها، ودواعي ظهور الاستشارة الإدارية في النصف الأول من القرن الماضي، وملامح الاستشارة الإدارية في النصف الثاني من القرن ذاته.

بين الكاتب كذلك في هذا الفصل النماذج أو المداخل المختلفة للاستشارات الإدارية، فاحملها في نموذج "الطبيب المريض"، وفي نموذج "البيع الشراء". ثم بين الكاتب الأدوار التقليدية والحديثة للمستشار الإداري، ومفهوم البحث الموجه للعمل كمدخل لحل المشكلات الإدارية.

حاول الكاتب في الفصل نفسه الإجابة عن سؤال مفاده: كيف يمكن للمستشار الإداري أن يفيد من نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء؟ وحاول أن يبين انعكاس حركة تكنولوجيا الأداء البشري على الاستشارات الإدارية، فأشار إلى أن هذه الحركة أحدثت ثورة في مهمة الاستشارات الإدارية، مما حد ببعضهم إلى تبني نموذج في الاستشارة أطلق عليه "استشارة الأداء Performance Consultancy".

جاء الفصل الثامن ليناقش موضوع المدرسة البريطانية في العمل ذي الأداء المتقدم والتعلم في مواقع العمل، فبين دور معهد الموارد البشرية والتنمية هناك في القيام بأبحاث حول العمل ذي الأداء المتقدم. كما أوضح مفهوم المنظمة ذات الأداء المتقدم، وخصائص العمل ذي الأداء المقدم. ثم انتقل بعد ذلك ليوضح أسباب اهتمام المنظمات بالتعلم في مواقع العمل، مداخل التعلم في مواقع العمل، ومفهوم المنظمة الساعية للتعلم Learning Organization.

وجاء الفصل التاسع ليحدثنا عن "الجامعات الخاصة الأردنية والعمل ذي الأداء المتقدم كدراسة حالة". فبدأ الفصل بتحديد معنى العولمة وأثرها على الجامعات الأردنية، ودوافع إنشاء الجامعات الخاصة في الأردن وأثرها على الاقتصاد الأردني، والبرامج التي تقدمها الجامعات الأردنية الرسمية، ومعنى الاعتماد العام والخاص، والقضايا التي تثيرها الجامعات الخاصة في الأردن، وطبيعة العلاقة بين الجامعات الرسمية والخاصة. واختتم الفصل بالإشارة إلى مجالات انطباق وعدم انطباق خصائص العمل ذي الأداء المتقدم على إنجازات الجامعات الخاصة الأردنية.

ناقش الفصل العاشر موضوع "دلالات حركة تكنولوجيا الأداء البشري في البيئة العربية المعاصرة" فبدأ الفصل بتحديد عناصر البيئة الإدارية العربية المعاصرة، وحدد

دلالات وانعكاسات حركة تكنولوجيا الأداء البشري على البيئة الإدارية العربية المعاصرة. ثم بين إسهام هذه الحركة في إعطاء التدريب حجمه الحقيقي في منظومة تحسين الأداء، فعلى حين يركز التدريب على معالجة مشكلات كفايات الأفراد في المنظمة من خلال تزويدهم بالمعارف، وإكسابهم المهارات، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم فغن المشكلات الأخرى في المنظمات كجمود الهياكل التنظيمية، وضعف دافعية العاملين وسوء اختيارهم، وغيرها من المشكلات لا يقوى التدريب على حلها.

أتى الفصل الحادي عشر ليعرض الحالات الإدارية كمفهوم، ومزايا، وحدود استخدام، ومراحل، ثم قدم نماذج مختارة من الحالات الإدارية.

جاء الفصل الثاني عشر والأخير بعنوان "التقنيات الحديثة"، فعرفها بأنها أدوات استخدمت فيها معارف العلوم السلوكية الحديثة لتسهيل تعلم وتعليم المفاهيم والنظريات الإدارية بطريقة منتظمة مشوقة. ثم انتقل بنا الكاتب إلى تبيان مزايا استخدام هذه التقنيات، كما عرض عدداً من النماذج المختارة على هيئة تمارين واستبيانات.

وبعد، فلم يكن بمقدوري أن أعرض لهذا الكتاب على هذا النحو إلا لأنه كان بذاته عملاً جيداً بذل فيه مؤلفه جهداً لا تعكسه صفحاته فحسب، وهو جهد كابد فيه عناء البحث والمشقة. فضلاً عن أن المؤلف كان له فضل ارتياد هذا المجال من مجالات المعرفة، ولعل طريقة العرض التي نلمسها فيما طرحه مرجعها صدق تعبيره، وعمق إيمانه بأن هذا الموضوع قد أتى دوره انطلاقاً من سلم أولويات الأكاديميين والممارسين على حد سواء.

جاء الكتاب موثقاً على النحو الذي ينبع في مثل هذه الأعمال، وأنه يفيض بالتواضع؛ إذ لم يشر الكاتب عن مدى الجهد الذي بذله، تاركاً أمر الحكم عليه للقارئ. وأحسب أن الكاتب لا يدعي أن في كتابه إحاطة كاملة بمختلف أبعاد موضوع تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ذلك موضوع بحكم طبيعته واتساع إطاره يحتاج إلى مزيد من التفصيل والتحليل.

الكتاب في مجمله طرح موفق لموضوعات تكنولوجيا الأداء البشري بأسلوب سهل لا يخلو من الإثارة، ويمثل مرجعاً أساسياً في هذا المجال، وذلك لشموله إلى حد كبير ولترابط المعلومات في فصوله المختلفة.

ومن ناحية أخرى، فبالرغم من إدراكنا التام أن اعتبارات حجم الكتاب هي التي منعت المؤلف عن مناقشة بعض الموضوعات المهمة كموضوع أداء المنظمة، وموضوع الأداء البشري كما عالجته نظريات الإدارة في علاقته بإدارة تحسين الأداء – ومع اعترافنا بخجة هذا الإدراك فإنه قد لا يقوى على الصمود إذا ما كان الهدف هو اكتمال موضوعات الكتاب بشكل يقدم جرعة مناسبة وشاملة لطلاب المعرفة والعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية.

وإذا كانت اعتبارات الحجم هي التي حالت دون استكمال مناقشة موضوعات مهمة على النمو المشار إليه، فإن هذه الاعتبارات يرجى لها أن تحول دون مناقشة موضوعات قد لا تمد بصلة وثيقة للموضوع المطروح كموضوع الحالات الإدارية، وموضوع الاستشارات الإدارية، فهذان الموضوعان، على أهميتهما، قد يجدان لهما متسعاً في سياق آخر خارج هذا الكتاب.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربى.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً . - قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً.	داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمةالعربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (............................)   سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (.....................)   تاريخ : / / 20

بمبلغ (..............................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

مـــن

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .